

## ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İŞ DEĞERLEME ve ÜCRET YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Fuat Ferit YAZAR<sup>1</sup>

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı günümüzde, çok uluslu işletmelerde insan kaynakları uygulamalarında iş değerlendirme ve ücret yönetimi kavramlarına yeni bir bakış getirmektir. Çalışmada ilk olarak küresel işletme tanımı yapılarak dünya ekonomisindeki önemi üzerine belirtilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının başarısı işletmenin performansına önemli katkılar sağlamaktadır. 21. yüzyılda küreselleşmenin yoğunlaşmasıyla birlikte, işletmeler uluslararası insan kaynakları yönetiminde farklı bakış açısına ihtiyaç duymaktadırlar. Bugün işgücü yapısının ve özelliklerinin değişime uğraması, birden fazla ülkede operasyonlar yürüten işletmeler için farklı insan kaynakları politikaları izlemelerini gerektirmektedir. Bu nedenle küreselleşme süreci ve uluslararası insan kaynakları uygulamalarında iş değerlendirme ve ücret yönetiminin işletme performansına etkisi üzerinde durulmuştur.

*Anahtar Kelimeler: İş Değerleme, Uluslararası İnsan Kaynakları, Ücret Yönetimi*

## JOB EVALUATION and WAGE MANAGEMENT APPLICATIONS in INTERNATIONAL BUSINESSES

### ABSTRACT

The purpose of this research is to bring a new perspective to the concepts of job valuation and wage management in human resources practices in multinational companies today. In the study, firstly, the definition of global business has been defined and its importance in the world economy has been stated. The success of human resources practices contributes significantly to the performance of the business. With the intensification of globalization in the 21st century, they need a different perspective in international human resources management in enterprises. Today, the changes in the workforce structure and features require different human resources policies for businesses that carry out operations in more than one country. Therefore, the impact of globalization

---

<sup>1</sup> Fuat Ferit Yazar, Öğr. Gör., TOĞÜ Erbaa MYO, ferityazar@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1784-108X.

process and job valuation and wage management on business performance in international human resources practices are emphasized.

**Keywords:** *Job Valuation, Wage Management, International Business*

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme, 21. yüzyılda tüm dünya ekonomilerini ve buna bağlı olarak şirketleri etkileyen en önemli unsur haline gelmiştir. Küreselleşmeye paralel olarak ülkeler ve işletmeler politik, ekonomik ve kültürel açıdan uzun dönemli bir değişim sürecine girmiştir. Bu değişim süreci 2. Dünya Savaşı'nın bitiminden günümüze kadar artan bir hızla süregelmiştir. Yaşanan bu hızlı değişimin etkisi küresel işletmelerde de hissedilmiştir.

21. yüzyılda küreselleşme kavramı başta ekonomi ve siyaset olmak üzere, teknolojik değişim, hukuk, insan hakları, endüstri ilişkileri, uluslararası ilişkiler, kültürel değişim, göç politikaları, istihdam politikaları olmak üzere birçok kavram üzerinde etkili olarak literatürde yerini almıştır.

Dünya ekonomilerinde, küreselleşme ile birlikte çok uluslu işletmeler önemli bir güç haline gelmişlerdir. Yoğun bir rekabetin yaşandığı küresel pazarlarda işletmelerin başarıya ulaşmaları için bir takım mukayeseli üstünlüklere ihtiyaçları vardır. Bu üstünlüklerden en önemli olanı ise kuşkusuz etkin bir insan kaynakları yönetimidir.

Bu rekabetçi piyasada başarılı olan küresel işletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminin en önemli stratejilerinden biri etkin ve efektif bir ücret ve ödül yönetimi politikası uygulamasıdır. 21. yüzyılda küresel bir pazar olarak dünyanın tamamını hedef alan küresel işletmeler farklı kültürel yapıda ve özellikle insan istihdam etmeleri, bu kişilere yapılacak ücret ödemeleri ve ödüllerde farklı kriterleri dikkate almalarına yol açmaktadır.

Bu araştırmada, küresel işletmelerde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde, işletmelerin iş değerlendirme ücret ve ödül yönetimi uygulamaları, rakipleri ile aralarındaki stratejik farklılıklar, avantajlar ve dezavantajlı durumlar tespit edilip analizler yapılarak ortaya çıkabilecek sorunlara karşı ne gibi tedbirler alınması gerektiği ortaya konulacaktır.

## 2. KÜRESEL İŞLETME KAVRAMI

Dünya üzerindeki ticaretin yarısından fazlası küresel işletmeler tarafından yürütülmektedir. Birçok işletme faaliyetlerini hem kendi ülkesinde hem de başka ülkelerde sürdürmektedirler. Günümüzde işletme

yöneticilerinin yurtdışı tecrübesi olması çok daha fazla önem arz eder hale gelmiştir.

Çok uluslu işletme kavramı, işletmenin organizasyon şekli, yerel hükümetlerle ilişkileri, işletme yöneticilerinin ve hissedarların milliyeti ve bünyeleri itibarıyla kendi aralarında farklılık oluşturdukları için çok değişik unsurları kapsamaktadır. Bu farklılıklardan dolayı işletmeler çok ulusluluk ve merkezden denetleme yapılarına göre farklı tanımlamalar yapılmıştır (Kutal, 1982: 12).

Kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmeler uluslararası işletme olarak tanımlanabilir. Literatürde çok uluslu işletme veya küresel işletme tanımı yerine de kullanılmaktadır (Can, 2017: 8).

İki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendine ait olarak faaliyetler yürüten ve kendine ait stratejiler uygulayan işletmeleri çok uluslu işletme olarak tanımlayabiliriz (Can, 2017: 9). Daha farklı bir tanımla çok uluslu işletme, birden fazla ülkede gelir getirici faaliyette bulunan, iktisadi, mali ve üretimle ilgili temel kararların belli bir merkezden belirlendiği veya dolaylı yoldan bağlı işletmelere yaptırıldığı işletmelerdir (aktaran Bolat, 2005: 53).

Başka bir tanımda ise çok uluslu işletmeler, küresel bir temele dayalı rekabet ortamında faaliyet gösteren, ek işletme birimlerine ve çıktılarının ihracına yönelik kurulan işletmelerdir (aktaran Bolat, 2005: 54). Bir diğer tanıma göre; çok uluslu işletmeler, pazarlama ve üretim olarak birden fazla ülkede doğrudan yatırım faaliyeti yürüten işletmelerdir. Çok uluslu işletmeler operasyonlarını yürüttükleri ülkelerde yeni iş alanları meydana getirirken, yatırım da yaparlar ve misafir oldukları ülkeler için vergi geliri oluştururlar. Bu ülkelerde istihdama da çok büyük ölçüde katkı sağlarlar (Wild ve Wild, 2017: 5).

Bir diğer çok uluslu işletme tanımı ise; ana ülke pazarlarının dışında yabancı ülke kaynaklı kişi, grup ve örgütlerle farklı bağlantılar içinde sınır ötesi faaliyetler organize eden işletmeler uluslararasılaşma yoluna çıkmış işletmeler olup çok uluslu veya küresel işletme olarak tanımlanabilir (Mirze, 2018: 7).

2017 verilerine göre 485,5 milyar dolarlık gelir elde eden Amerikan menşeli Walmart firması 2,2 milyon kişi istihdam etmektedir. (<http://fortune.com/global500/>). Bu rakam dünya genelinde birçok ülke nüfusundan daha fazladır.

Dünya çapında gelir bakımından ilk 500'de bulunan işletmelerin yıllık gelirleri ile dünya üzerindeki ülkelerin ürettiği mal ve hizmet değeri karşılaştırıldığında çok uluslu işletmelerin üstünlükleri ve ekonomik genişlikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmiştir. Tablo 1'de 2017 yılında dünyanın en fazla gelir getiren ilk 10 işletmesi sıralanmıştır. Tablo 1'e göre ilk 10 işletme arasında 3 ABD firması yer alırken 3 tane Çin, 1 tane Alman, 1 tane Japon ve 1 tane de Hollanda firması yer almaktadır.

**Tablo 1: Gelirine Göre İlk 10 Çokuluslu Şirket (2017)**

Sıra	İşletme	Menşei	Yıllık Geliri (Milyar \$)
1	Walmart Stores	ABD	485.8
2	State Grid	ÇİN	315.1
3	Sinopec Group	ÇİN	267.5
4	China Natural Petroleum	ÇİN	262.6
5	Toyota Motor	JAPONYA	254.7
6	Volkswagen	ALMANYA	240.2
7	Royal Dutch Shell	HOLLANDA	240
8	Berkshire Hathaway	ABD	223.6
9	Apple	ABD	215
10	Exxon Mobil	ABD	205

Kaynak: (<http://fortune.com/global500/>)

**Tablo 2: GSMH'ye Göre Ülkeler (2017)**

Sıra	Ülke	Yıllık GSMH (Milyar \$)
26	Tayland	455
38	Kolombiya	314
42	Bangladeş	262

44	Finlandiya	253
45	Mısır	235
46	Vietnam	220
47	Portekiz	218
48	Çekya	216
49	Peru	214
52	Yunanistan	202

Kaynak: (<http://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2017-gdp-by-country-data-and-charts>)

Tablo 2’de ise bazı ülkelerin Gayri Safi Milli Hasılları mevcuttur. Buna göre Walmart firması 485,5 milyar dolarlık geliri ile 26. sıradaki Tayland’dan önde yer almaktadır. 2. sırada bulunan Çin menşeli State Grid firması da yıllık 315,1 milyar dolarlık geliri ile Finlandiya, Portekiz, Yunanistan gibi birçok Avrupa ülkesinin Gayri Safi Milli Hasıllarından daha önde yer almıştır.

### 3. KÜRESEL İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde küresel işletmeler, dünyanın tamamına yayılarak, zaman, mekân, ulusal sınırlar, dil ve yerel tutumların çok üzerinde teknik imkânlarla sahiptirler. Bu işletmeler, uyguladıkları farklı tekniklerle herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirerek, dünyanın her yerine ulaşan iletişim teknolojilerinden yararlanarak küresel güç haline gelmişlerdir (Aktaran Parlak Kul, 2000: 97).

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, küresel işletmelerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarının yönetiminden sorumlu olacak yöneticilerin, uzmanların ve işgörenlerin farklı kültürel, hukuki ve siyasi özelliklere sahip ülkelere atanmalarını, ev sahibi ülkedeki işgörenlerle ilişkilerini, ev sahibi ülkelerdeki işgörenlerin seçimi ve adaptasyonu ile motivasyonunu içermektedir.

Yabancı ülkede görev yapan insan kaynaklarından sorumlu yönetici, dış faktörlerdeki değişime karşı duyarlı olmalıdır. İşletmenin küresel pazarlardaki yaşayacağı başarısızlık ulusal olandan daha etkili düzeydedir. Uluslararası insan kaynakları yöneticisi birçok riske karşı

hazırlıklı olmalıdır. Bu riskler; mali veya siyasi olabilmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki dış çevresel krizler ve belirsizlikler, çokuluslu şirketin dış ülkedeki faaliyetlerini yakından etkileyeceğinden uluslararası insan kaynakları yönetimine de büyük bir sorumluluk düşmektedir. Uluslararası işlerde en önemli çevre kültürel çevredir. Bu çevreyi oluşturan dil, din, değerler ve tutumlar, eğitim, siyaset ve yasalar, insan kaynakları yöneticisinin başarıya ve uyuma ulaşmada dikkate alması gereken özelliklerdir. Yöneticinin bunları dikkate almadan sadece kendi yetiştiği kültürel normlara ve özelliklere göre faaliyetlerini sürdürmesi durumunda yabancı bir ülkede başarıya ulaşması mümkün olamaz. Küreselleşme arttıkça farklı bir çevre içinde faaliyet gösteren çokuluslu işletmenin yönetim kademelerine yabancılardan katılanların sayısı da artar ve milliyet, ırk, din gibi önyargılardan soyutlanmış bir takım çalışması gerekli olur (aktaran Dereli, 2005: 64).

Küresel işletmelerin faaliyette buldukları ülkenin sosyal, ekonomik ve teknolojik yapısı uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarını etkilemektedir. Küresel işletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynağı planlamasının yapılması, etkin çalışan seçimi metotların uygulanması, iş görenlerin eğitimi, motivasyonun artırılması gibi çeşitli faaliyetler ön plana çıkmaktadır.

Başarılı bir işletmenin en önemli zenginliği, onu meydana getiren ve omurgasını oluşturan insan kaynağıdır. İşletme performansını etkileyen en önemli unsurlardan birisi de uygulanan insan kaynakları politikalarıdır.

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, ülke içi insan kaynakları uygulamalarından birçok noktada ayrılmaktadır. Expat olarak tanımlanan kendi ülkesi dışında bir ülkede yaşayan ve çalışan bireylerin istihdamı ile ilgili bazı endişeler yaşanmaktadır. İşletmeler bu çalışanlarını yıllarca çalışacakları bir işte görevlendirdiklerinde ortaya birçok problem çıkmaktadır. Bunlardan en önemlileri bilinmeyen bir kültürde yaşamının huzursuzluğu ve stresi ile alakalıdır (Wild ve Wild, 2017: 388).

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde expat olarak tabir edilen uzmanların yönetici olarak seçilmelerinde ve görevlendirilmelerinde, onların uyum sağlama sürecinde başarıya ulaşmalarında dikkat edilmesi gereken bazı kriterler vardır. Bunlar iş bilgisi ve motivasyon, ilişki kurma becerileri, esneklik, ekstra kültürel açıklık ve ailevi özellikler gibi kriterlerdir (Dessler, 2000: 623).

## 4. GENEL OLARAK İŞ DEĞERLEME VE ÜCRET YÖNETİMİ

### 4.1. İş Değerleme Kavramı

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli araçlarından birisi de iş değerlendirme fonksiyonudur. İşletmelerin örgüt yapıları, farklı ve detaylı iş gruplarıyla dizayn edilmiştir. Tasarlanan bu işler nitelik ve özellik açısından birbirinden birçok farklılıklar içermektedir. Bu sebeple işletmelerde adil bir ücret dağılımı gerçekleştirebilmek için yapılan her işi doğru olarak belirlemek ve kayıt altına almak önem arz etmektedir.

İş değerlemesi kavramı 20. yüzyılın başlarından itibaren tüm gelişmiş ekonomilerde kullanılmaya başlamıştır. 1929 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan Büyük Buhrandan sonra işçi örgütlerinin etkinliği artmaya başlamıştır. Bununla birlikte adil ücret dağılımı ve iş değerlemesine önem verilmeye başlamıştır. Takip eden süreçte Avrupa ülkelerinde de iş değerlendirme uygulamaları başlamıştır. Türkiye'de ise 1948 yılından itibaren Karabük Demir Çelik İşletmelerinde kullanılmaya başlamıştır (aktaran Tunçer, 2011: 304).

İş değerlendirme, işletmelerin çalışmalarını daha etkin yürütmek amacıyla işler arasındaki önem ve güçlük, fark ve benzerlikleri göz önüne alarak işleri değerlendiren bir tekniktir. İş değerlendirme sayesinde yapılan işler arasında tarafsız bir değer ilişkisi kurulmaktadır. Bunun yanında adil bir ücret politikası uygulanarak "Eşit işe, eşit ücret" ilkesi kolaylıkla uygulanabilmektedir (Yıldız, 2006: 51).

İş değerlendirme, bir işletmede ve benzer yapıdaki diğer yapılar arasında mukayese edilebilir iş değerini tespit etmede önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir. İş değerlendirme ile iş gerekleri açısından işlerin oransal olarak değerlerinin belirlenip derecelendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Bu sayede işletmede yürütülen işler arasındaki değer farklılıkları ortaya çıkartılmaktadır.

İş değerlemesi, iş analizi yardımıyla işlerin değerlerinin tespit edilmesi yöntemidir. Bu sayede iş tanımları, iş gerekleri ve iş sınıflandırması olarak belirlenen iş analizi sayesinde yapılacak işler önem derecesine göre belirlenip değerlendirme yapılmaktadır. İş analizi neticesinde elde edilen bilgiler, iş değerlemenin temelini teşkil etmektedir. Bir diğer iş değerlendirme tanımı ise; bir örgütte yapılan bir işin, o örgütte bulunan diğer tüm işler arasındaki göreceli değerini meydana getiren bir sistemdir (Benligiray, 2007: 103).

İş, işgören tarafından fiziksel ve beyin gücü kullanılarak gerçekleştirilen bir faaliyettir. Bu faaliyetler çeşitli unsurlara göre işletme için farklı değerlere sahiptir. İşlerin farklı değerlerinin belirlenmesi ve adil ücret dağılımının gerçekleştirilmesi için en önemli unsur ise işlerin değerlerine göre standartlarının belirlenip sıralanmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Başka bir tanımda ise; “İş değerlendirme, bir işletmedeki işlerin beceri, çaba, eğitim, sorumluluk ve iş koşulları gibi faktörler açısından birbirine oranla taşıdıkları değerlerin belirlenmesidir. İş değerlendirme, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içermektedir. İşin göreceli değeri, görülmesi aracılığı ile örgütsel amaçlara yapılan katkıyı göstermektedir. Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı yapan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücrete layıktır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine en fazla katkı sağlayan işe en fazla ücretin ödenmesi, eşit işe eşit ücret uygulama ilkesinin özüdür” şeklinde tanımlanmıştır (aktaran Dağdeviren vd., 2004: 131).

İş değerlemesi düzenlemelerinin işletmede başarılı bir şekilde organize edilmesi önem arz etmektedir. İş düzenleme ne kadar başarılı olursa işletme o kadar yüksek bir performans sağlamakta ve adil bir ücret paylaşımını gerçekleştirmektedir. İş değerlemenin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde uyulması gereken temel prensipler vardır.

İş değerlemenin genel ilkelerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Benligiray, 2007: 103):

1. Personelin yerine işin değerlendirilmesi gerekmektedir.
2. Eşit işe eşit ücret verilmesi gerekmektedir.
3. Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması gerekmektedir.
4. Gizliliğin olmamasına özen gösterilmelidir.
5. Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi önem arz eder.
6. İş değerlendirme sonucunda ulaşılan bilgilerin ücretlendirmeyeyle ilgili kararlarda kullanılması gerekmektedir ve
7. İş değerlendirme verileri periyodik olarak güncellenmelidir.

Bu prensiplere ek olarak, iş değerlendirme işlerin işletme için uygulandığı zaman içerisindeki değerini ortaya çıkartır. Aynı işin, işletme faaliyetleri süresince geçirdiği evrelerde farklı değerler taşıması mümkündür. İşle değerler arasındaki ilişki bozulursa bu durumda işle



ücret arasındaki dengede bozulabilir. Bu tür olumsuzluklardan etkilenmemek için gerekli düzenlemelerin eş zamanlı olarak aktif hale getirilmesi gerekmektedir.

#### 4.2. İş Değerlemenin Amaçları ve Yararları

İşletmelerde iş değerlendirme sayesinde ulaşılabilecek en temel hedef adil bir ücret politikasıdır. İş değerlendirme, işletmenin genel ücret düzeyini belirlemekle birlikte işletmedeki ücret yapısını, kişisel başarıların öne çıkarılmasını ve ücrete yönelik teşvik sisteminin uygulanmasını gerçekleştirir.

İş değerlendirme, her bir iş için niteliksel yönden özellikleri ile iş ücreti arasındaki bağlantıyı tesis etmek üzere gereken sağlıklı bilgi akışının oluşmasını sağlamaktadır. Bu açıdan iş değerlendirme sistemi uygulamaları sayesinde işletmelerde adil bir ücret politikası uygulanır.

İşletmelerde iş değerlendirme uygulamalarının birçok amaç ve yararları vardır. Bunlardan en önemlileri aşağıda sıralanmıştır (Bayraktaroğlu, 2011: 171):

1. İş tanımları ve iş gerekleri bilgileri elde edilerek işlerin önem ve zorluk dereceleri belirlenmektedir.
2. İşlere ait yetki ve yetki ve sorumluluklar belirlenerek, iş görenler arasındaki ilişkiler düzenlenmektedir.
3. Ücret politikalarını bilimsel olarak belirlemek üzere temel prensiplerin ortaya konması için gerekli bilgileri sağlamaktadır.
4. “Eşit işe eşit ücret” uygulaması ile adil ve dengeli bir ücret sisteminin oluşturulup uygulanması gerçekleştirilmektedir.
5. Çalışanların verimliliklerinin artmasına katkı sağlamaktadır.
6. Ücret ödemeleri, işgücünün özelliklerine ve niteliklerine göre yapılmaktadır.
7. Çalışanları işe yerleştirmek, terfi ettirmek, teşvik tedbirlerini almak, farklı bir işe geçiş yaptırmak için gerekli bilgileri sağlamaktadır.
8. Çalışanların işle ilgili sorunlarını ve ücret konusundaki memnuniyetsizliklerinin doğruluğunu teyit edip çözüm getirmeye yardımcı olmaktadır.
9. İş güvenliği ve işçi sağlığı konularında karar ve önlemlerin alınmasında etkili olmaktadır.
10. Çalışanların kıdem ve başarılarına göre veya mesleki eğitim yapmaları veya deneyim kazanmaları durumunda, terfi etmelerine imkân sağlamaktadır.
11. İşgücü maliyetleri ile ücret giderlerinin denetimini sağlamaktadır.

12. Çalışanların özlük hakları ile ilgili işlemlerde objektiflik ve düzen sağlanmakta, personel ihtiyacının belirlenmesinde gerekli olan verileri ortaya koymakta, işe alma ve terfi durumunda sağlıklı bir veri tabanı oluşturmaktadır.

İşletmelerde iş değerlendirme faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için, işletmenin tüm fonksiyonlarının sisteme dâhil edilmesi gerekmektedir. İş değerlendirme bu amaç ve yararların o işletme için taşıyacağı önem ve önceliklere göre başarıya ulaşacaktır.

#### **4.3. İş Değerleme Süreci**

İşletmelerde iş değerlendirme çalışmaları belirli bir sıralamaya göre yapılmaktadır. İş değerlendirme süreci aşağıda belirlenen aşamalardan oluşmaktadır (aktaran Güney, 2015: 246):

1. İş değerlendirme amacının belirlenmesi
2. Bilgilendirme aşaması
3. İş değerlemesini yapacak olan kişilerin belirlenmesi
4. İş değerlemenin içeriği
5. İş değerlendirme yönteminin belirlenmesi
6. Geri bildirim sisteminin çalıştırılması.

İş değerlendirme süreci bir bilgilendirme ile başlayıp aynı şekilde bir bilgilendirme ile sonuçlandırılmalıdır. Bu uygulama çalışanların moral, motivasyon ve iş verimliliğini artırmaktadır.

#### **4.4. İş Değerleme Yönteminin Sakıncaları**

İş değerlendirme yöntemi işletmeye önemli katkılar sağladığı gibi bazı durumlarda dezavantajlı durumlar da ortaya çıkarabilmektedir. Bu sistemde, yapılan tüm işleri aynı faktörlere göre değerlendirmek yanlış karar almalara sebep olabilmektedir. Yapılacak değerlemelerde makroekonomik değişkenler dikkate alınmadığında, emek arz ve talebinin oluşumu göz ardı edilebilmektedir. Hızla değişen ekonomik ve teknik ekosistem, iş değerlendirme sistemini etkisiz kılmaktadır.

İş değerlendirme uygulamalarının temel prensibi bir işin değerinin, o işi yapanın sağladığı katkı ile ölçülmesi şeklindedir. İşin yapılışındaki performans ve kalite göz ardı edilebilmektedir. Ayrıca tüm işletmelerin aynı iş değerlendirme sistemini kullanıyor olmaları ücretleme sisteminin esnekliğini yitirmesine sebep olmaktadır (Yılmazer, 2010: 96).

### **5. KÜRESEL İŞLETMELERDE ÖRNEK İŞ DEĞERLEME UYGULAMALARI**

İş değerlendirme yerel işletmelerde olduğu gibi küresel işletmelerde de uygulanabilmektedir. Küresel işletmelerde iş değerlendirme

uygulamalarına örnek olarak faaliyetlerini tüm dünyayı kapsayacak şekilde yürüten Bayer firmasını örnek olarak inceleyebiliriz.

### **5.1. Bayer Firması Hakkında Genel Bilgiler**

Bayer firması 1863 yılında iş adamı Friedrich Bayer ve boyacı Johann Friedrich Weskott tarafından Almanya Wuppertal-Barmen'de kurulmuştur. Firma ilk kurulduğunda iki mutfak fırınından ibaret idi. Bu fırınlarda boya imalatı üzerine çalışmalara başlamıştır (www.bayer.com.tr).

1881 ve 1914 yılları arasında Bayer uluslararası arenada gelişim göstererek bir kimya firması haline gelmiştir. Boya maddeleri şirketin en büyük bölümü olmayı sürdürürken, yeni iş alanları da eklenmeye başlanmıştır. Carl Duisberg'in büyük bir araştırma tesisi kurması şirketin devam eden gelişiminde birinci derecede önemli bir adım olmuştur.

Bu yıllarda şirket ilaç üretiminde de lokomotif rol oynamaya başlamıştır.

1. Dünya Savaşının başladığı 1914 yılında Bayer'in çok hızlı gelişimi duraklamıştır. Şirket büyük ihracat pazarlarında önemli ölçüde kesintiyle karşılaşmış ve boya ve ilaç satışları da benzer şekilde gerilemiştir. Bayer savaş ekonomisine giderek artan şekilde entegre olmayı sürdürmüştür. Bayer 1917 yılında Dormagen'de üçüncü Alman üretim tesisinin açılışını gerçekleştirmiştir.

1925 yılından itibaren 1945'e kadar Bayer küresel anlamda tekrar eski gücünü hissettirmeye başlamıştır. Alman boya ve katran endüstrisinin dış pazarlara açılmasına ön ayak olmuştur.

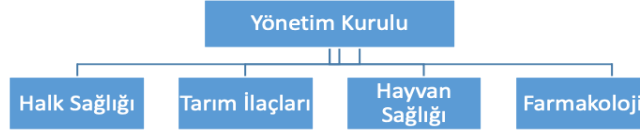
2. Dünya Savaşından sonraki dönemde 1945 ile 1951 yılları şirket için pek iç açıcı bir dönem değildi. Almanya'nın savaşı kaybetmesiyle şirketin tesislerinin tamamı müttefiklerin kontrolü altına geçmiştir. Bu dönemde şirketin dağıtılması bile düşünülmüştür. 1951 yılından sonra Almanya'nın yeniden yapılanmasıyla birlikte firma tekrar kendini toparlamaya başlamıştır.

Bayer'in elinde birçok kıymetli marka ve patent bulunmaktadır. Günümüzde hem Türkiye'de hem de küresel arenada en bilineni Aspirin markasıdır. 1988 yılında bu markanın 100. yılı kutlanmıştır. Ayrıca Bayer diğer şirketler gibi 1990'ların küreselleşmesinin ve yapısal değişiminin getirdiği zorluklarla test edilmiştir. 1989'dan sonra Almanya ve Doğu Avrupa'da yaşanan radikal politik değişikliklerin ardından şirket, gelecek vaat eden pazarlara odaklanmasını artırmıştır.

2001 yılından itibaren şirket yeni bir evreye girmiştir. Bu dönemde Bayer HealthCare, Bayer CropScience ve Bayer MaterialScience alt grupları kurulmuştur. Bayer Lanxess AG'yi ayrı bir birim haline getirmiş ve Schering AG'yi bünyesine katmıştır.

Günümüzde Bayer firması farmakoloji, halk sağlığı, tarım ilaçları ve hayvan sağlığı endüstrilerinde önemli rol oynamaktadır. Bayer'in organizasyon yapısı aşağıda verilen şemada gösterilmiştir.

### Şekil 1: Bayer Organizasyon Şeması



Kaynak: [www.bayer.com.tr](http://www.bayer.com.tr)

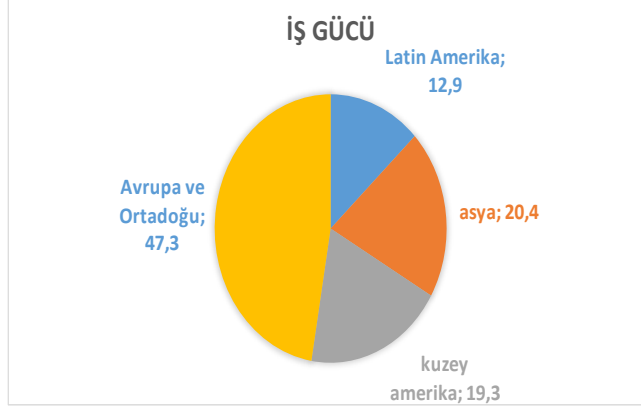
Bayer firması, tüm Grup için ortak değerler, hedefler ve stratejiler belirlemiştir. Bayer'in yüksek performanslı iş alanları birbirinden bağımsız çalışan üç alt grup ve üç hizmet şirketinden oluşmaktadır. Şirket Kurumsal Merkezi, stratejik liderlik görevinde Grubun Yönetim Kurulu'na destek olmaktadır.

Bayer firması; 2018 yılı itibariyle 117 bine yakın çalışana ve 39,6 milyar Avro satış cirosuna sahiptir. Yıllık sermaye harcaması 2,6 milyar Avro, Ar-Ge harcaması ise yaklaşık 5,2 milyar Avro'dur.

Bayer, dünya çapında 90 ülkede 420 bağlı şirket tarafından temsil edilmektedir. Şirketin genel merkezi Almanya'da Leverkusen şehrinde bulunmaktadır.

31 Aralık 2018 tarihi itibariyle dünya çapında Bayer Grubu bünyesinde 116,998 kişi istihdam edilmektedir. Bu çalışanların kıtalara göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Şekil 2: Bayer Firması Küresel İş Gücü Dağılımı**



Kaynak: www.bayer.com.tr

Tablodan görüldüğü üzere firmanın çalıştırdığı işgücünün yarısına yakını yani %47,3'lük kısmı Avrupa ile Orta Doğu'da istihdam edilirken, bunu sırasıyla %20,4 ile Asya, %19,3 ile Kuzey Amerika ve %12,9'luk pay ile Latin Amerika'daki istihdam edilen kişiler izlemektedir.

## 5.2. Bayer Firmasında İş Değerleme Uygulamaları

Hızlı bir değişimin yaşandığı iş hayatında mükemmel insan kaynakları tasarımı gerçekleştirmek için yapılacak ilk iş doğru insanları doğru işlere almaktır. Bundan sonraki adım ise bu pozisyonda çalıştırılan kişilerin işlerini iyi yapıp yapmadıklarını değerlendirmek gelmektedir (Koch, 1997: 38).

Bayer firması 1992 yılında sektörde önemli paya sahip 3 işletme ile birleşme yoluna gitmiştir. Bu firmalar Mobay Corp., Miles Inc. ve Agfa şirketleridir. Bu birleşme işletme içinde yeni bir kurumsal kimlik, rollerin yeniden değerlendirilmesi ihtiyacını doğurmuştur.

Firmanın yeni hedeflerine ulaşmak için Bayer'in üst düzey yönetici ekibi, bu çok yönlü operasyonları ve çeşitli işgücünü bir araya getirmeye yardımcı olmak için ortak bir vizyon ve yeni değerler seti geliştirmeyi düşündüler. Daha sonra, Bayer üst düzey yöneticileri yönetim yapılarını değiştirdiler. Böylece firma küresel pazarlara daha duyarlı hale gelmiş ve yeni organizasyondaki işlerin tanımları güncellenmiştir. Bu yeni organizasyondaki çalışanların, genellikle belirsizlik ve risk ile karakterize edilen çeşitli ortamlarda hızlı ve esnek olması gerekiyordu. Bayer'deki yöneticiler, çalışanların müşteri sadakati,

kalite ve verimlilik gibi yeni değerlere odaklanmaları gerektiğini düşünüyorlardı. Bu değerler, şirkette her bir işin değerlendirilmesinde önemli katkı sağlayacağı düşünülüyordu.

Bayer’de başarılı bir kariyer yapmanın en temel özelliği çalışanların şirketin yeni değerlerini benimsemesidir. Bu değerler, şirket her bir bireyin organizasyonda oynadığı rolü belirleme ve sonunda telafi etme şeklini değiştirmeye başlamıştır.

Bayer’de uygulanan yöntem, iş değerlendirme metodolojisi ve süreci nasıl basit tutularak, daha önce neyin işe yaradığını belirleyerek, yeni iş değerlerini yansıtacak uygun değişiklikleri yapmaktır.

Bayer firması iş kültürü oluşturmak ve iş değerlemesini hayata geçirmek için üst düzey insan kaynakları yöneticileri 18 ay zaman harcamıştır. Bu yönetim kurulu tarafından tam yetkilendirilmiş bir iş danışma komitesi oluşturulmuştur.

İş değerlendirme sürecindeki ilk adım şirketin çalışma kültürü hakkında bir tanı koymaktır. Bayer’in bir işletme olarak sahip olduğu üstünlüklerden biri Ar-Ge olduğundan, bu yaklaşım kolayca benimsendi ve geçmiş, şimdiki ve istenen gelecek kültürü hakkında fikir birliğine varılmıştır.

Bayer işletmesinin geçmiş iş değerlendirme sisteminin çok fazla kötü olmadığı idi. Yapılması gereken ise eskiden kalma aksayan durumları düzeltilmesi gerekliliğiydi. Eski iş değerlendirme sisteminin %80’i uygulanabilir düzeyde iken geriye kalan %20’lik kısmın değiştirilmesi gerekiyordu.

İşletmenin iş değerlendirme uygulamalarına başlamak için 4 farklı seçenek belirlenmiştir. Yönetim bu seçeneklerden birisini seçip uygulayamaya geçecektir. Bu seçenekler;

1. Mevcut iş değerlendirme metodolojisini korunmalıdır. Fakat iş tanımları kültürel açıdan daha uygun olacak şekilde değiştirilmeli ve genel olarak güçlü yanları daha belirgin hale getirilmelidir.

2. Faktörler ve tanımları yeniden tasarlanmalıdır. Mevcut sisteme şirketin gelecekte nerede olacağı, şirketin misyonu, vizyonu yardımıyla entegre edilmelidir. Fakat bunu yaparken işletmenin mevcut iş değerlendirme tasarımı korunmalıdır.

3. Mevcut işlemlerle uyumlu olmayan, farklı faktörlere, ağırlıklara ve metriklere sahip yeni bir iş ölçüm sistemi tasarlanması gerekmektedir.

4. Yeni bir ödeme mekanizması geliştirilebilir.

Seçenekler değerlendirildikten sonra 2. seçeneğin uygulanmasına karar verilmiştir. Burada karşılaşılan zorluk güncel değerler ile gelecekteki hedefler arasında köprü oluşturmaktır. Çünkü gelecekteki riskleri kestirebilmek ve bunlara çözüm getirebilmek insan kaynakları yöneticileri için oldukça zorlayıcı bir süreç haline gelmiştir.

Bayer'deki yeni iş değerlendirme sistemi her şeyden önce objektif, ölçülebilir kriterlere dayalı olarak adil ve tarafsız bir yapıydı. Tanımlanan her işin işletmeye katkısı sayısal olarak ifade edilebilir niteliktedir.

Yeni iş değerlendirme sisteminin başarılı olması için gerekli temel kriterleri aşağıda belirtilmiştir;

1. Bayer işletmesinin vizyonu, değerleri ve inançları ile uyumlu olmalıdır.
2. Hiyerarşik yapının etkinliği azaltılmalıdır.
3. Kişisel yeteneklere değer verilmelidir.
4. Ekip çalışmasının önemi vurgulanmalıdır.
5. İşletmelerdeki farklı kültürel zenginliklere önem verilmelidir.
6. Değişen çalışma ortamında kişilerin çalışma performansına göre değerlendirme yapılmalıdır.
7. Çalışanların müşteri hizmetleri anlayışını geliştirmelerine dikkat çekilmelidir.
8. Eski iş değerlendirme sisteminin olumlu yönleri geliştirilmelidir.

Şirketler arasındaki iş farklılıklarından yeni bir iş değerlendirme yöntemi üzerinde fikir birliğine varmak, bazı zorluklar içermektedir. Eğer ortak bir vizyon altında birleşilirse bu zorlukların üstesinden gelinebilir.

Bayer'in üst düzey yöneticileri, örgütsel değişimin insanlar aracılığıyla yapılması gerektiğini ve bunun başarıya ulaşan en hızlı yol olduğunu fark ettiler. Bu sonuca ulaşmak için, insanların mevcut değerleri ve kültürü anlamalarını ve yöneticilerin beklentilerin ne olacağını açıkça tanımlanması gerekmektedir. Bir işletme aracı olarak, iş değeri ölçümü bu beklentileri daha net bir şekilde ortaya koyar. Bayer'in doğru yönde ilerlediğinin en iyi göstergesi, sistemi kullanan paydaşların bu sistemi oybirliği ile desteklemesidir.

Sonuçta Bayer İşletmesinin yeni iş değerlendirme sistemi, çalışanlar, işler ve şirketin gelecekteki hedefleri arasında bir denge kurarak başarıya ulaşmıştır. Küresel bir rekabet ortamında doğru araçlarla bu hedeflere odaklanmalıdır.

## 6. GENEL OLARAK ÜCRET VE ÖDÜL YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İşletmelerde uygulanan insan kaynakları politikalarının en önemli fonksiyonlarından birisi de ücret ve ödül yönetimi konusudur. Çalışanın zihinsel ve bedensel emeğinin karşılığı olan ücret, işletme için ise önemli bir maliyeti tanımlamaktadır. Ücretin birçok işlevi vardır. Üstün nitelikli adayları işletmeye çekmek, işletmedeki çalışanları motive ederek örgüt içerisinde tutmak, rekabetçi ve adil bir ücret sistemi ile mümkün olmaktadır. Çalışanların ücretlerinden memnun olmamaları durumunda iş tatmini, motivasyon ve performansları düşebilmekte, devamsızlık ve işten ayrılmalar artabilmektedir. Bu sebeple işletmelerin etkili bir ücret ve ödül yönetimi sistemi geliştirmesi ve bunu sürdürülebilir hale getirmesi gerekmektedir (Gürbüz, 2017: 267).

### 6.1. Ücret Kavramı

Ücret farklı bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Ücret, üretim faktörlerinden emeğin üretimden elde ettiği pay olarak tanımlanabilir. İktisatçılar ücreti emeğin karşılığı olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar açısından ise ücret gelir ve hayat standartlarının belirleyicisidir. İşveren açısından ise bir maliyet unsurudur (Yıldız, 2006: 132).

Ücret ödeme biçiminde ortaya çıkan ayrışmalardan dolayı farklı isimler alabilmektedir. 30 günde bir defa ödenmesi nedeniyle “maaş” olarak adlandırılan gelirin, genellikle zihinsel ve bedensel bir çalışma ve emek karşılığı ödenmesi nedeniyle ücret olarak tanımlanmaktadır (Benligiray, 2007: 4).

Ücretler ülkelerin ekonomik yapısını etkileyen önemli bir unsurdur. Ücretler, adil gelir dağılımının oluşumu, istihdamın artması, enflasyon, yatırım ve tasarrufların oluşumunda ülkenin ekonomik gelişimi açısından büyük bir etkiye sahiptir.

Bir işletmenin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmesinde en önemli unsur istihdam ettiği insan kaynaklarıdır. İşletmenin çalıştırdığı insan kaynaklarına sağladığı para, mal ve hizmetler işletmenin ücretlendirme sistemini oluşturmaktadır. Bu sistemin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine ve kontrol edilmesi ücret yönetimi olarak isimlendirilir (aktaran Benligiray, 2007: 13).

Ücret yönetimi, işletme yönetimin ve çalışanın beklentisini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve idare edilmesini içeren bir



yönetim etkinliğidir. Bir ücret sisteminin tasarlanması, kurulması ve etkili bir şekilde işletilmesi işletmenin geleceği için çok önemlidir.

Ücret yönetimi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için farklı amaçlarla kullandıkları bir tekniktir. Bu amaçları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Benligiray, 2007: 15):

1. Nitelikli insanları işletme bünyesine almak ve elde tutmak,
2. Personelin güvenlik ve kendilerine saygı ihtiyacını gidermek,
3. İş tatminini artırmak ve sürdürmek,
4. Personeli arzulanan performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,
5. Üst düzey performansı teşvik ederek ödüllendirmek,
6. Personel devir hızını en aza indirmek ve işletmeye bağlılığı artırmak,
7. Personelin sahip olduğu bilgisini, becerilerini ya da yetkinliklerini ve kıdemini ödüllendirmek,
8. Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek,
9. Sendikalarla uyumlu çalışmak ve
10. Ücret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uymak.

## **6.2. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler**

İşletmelerde ücret sistemini etkileyen birçok faktör vardır. Bunların bazıları işletme içinde bazıları ise işletme dışında bulunmaktadır. Ücret düzeyini etkileyen dış faktörleri hükümetler, sendikalar ve işgücü pazarları oluşturmaktadır. İşletme içi faktörler ise işletmenin kapasitesi, politikaları ve stratejilerinden oluşmaktadır. İşletmelerin uyguladıkları ücret politikalarının genel unsurları ise aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2010: 166).

1. İş değerlemesi etkisi
2. Performans değerlemesinin etkisi
3. Toplu sözleşmelerin etkisi
4. Kanunların etkisi
5. Piyasa ücret araştırmasının etkisi.

Endüstrilere ve mesleklere göre piyasada ücret farklılıkları oluşabilmektedir. Bu sebepten dolayı genel olarak ücretlemenin oluşumu aşağıdaki sıralamaya göre belirlenir (Yılmaz, 2010: 167):

1. İş analizinin yapılması
2. Faktörlerin belirlenmesi
3. İş değerlerinin yapılması
4. İşlerin gruplara ayrılması
5. Piyasa ücret araştırmasının gerçekleştirilmesi
6. İşletme amaç ve politikalarının incelenmesi
7. Ücret yapısının oluşturulması
8. İş grubuna bağlı olarak işlerin ücretlendirilmesi.

### **6.3. Küresel İşletmelerde Ücret ve Ödül Yönetimi**

Küresel işletmelerde en önemli hedeflerden birisi de maliyetleri kontrol altında tutup, karları en üst düzey çıkarmaktır. Bu hedefe ulaşmak için ise en iyi personelle çalışmak isterler. Bu açıdan ücretleme küresel işletmelerin geleceği açısından önemlidir. Küresel işletmelerin başarı elde etmek için insan kaynakları politikalarını ve ücret sistemlerini oluştururken dikkat edecekleri en önemli unsur ücretin maliyeti ve çalışana işletmeye bağlılığı olmuştur (Baykal vd., 2015: 88).

Ücretleme hem çalışanlar hem de işveren açısından önemli bir kavramdır. Uluslararası işletmecilikte en önemli sorunlardan birisi ise başka ülkelere gönderilecek olan çalışanın ücretlendirilme problemidir. Bununla birlikte insan kaynaklarının çeşitlilik göstermesi nedeniyle ev sahibi ve 3. ülke vatandaşlarının da ücretleme kriterlerinin belirlenmesi küresel işletmelerde önem arz etmektedir (Can, 2017: 359).

Ücretlemede temel amaç adalet ilkesi olmalıdır. Aynı işi yapan kişiler, aynı ücreti almalıdırlar. Küresel işletmeler farklı ülkelerdeki görevlendirmelerde eşitlik ilkesine göre hareket etmelidirler. Ana ülke vatandaşlarına ve ev sahibi ülke vatandaşlarına ücret ödemesinde eşitlik ilkesi uygulanırken üçüncü dünya vatandaşı olan çalışanlar daha düşük ücret elde etmektedirler.

Ev sahibi ülke personelini önemli yönetim pozisyonlarında çalıştırmak morali artırmakta ve fırsat eşitliğinin oluşmasına imkân tanımaktadır. Bununla birlikte yerel yöneticiler, yerel iş şartları hakkında net bilgilere sahiptirler. Bu özellikleri karar almada önemli avantajlar sağlamaktadır. Bazı küresel işletmeler ana merkezden yurt dışına görevlendirdikleri yöneticileri ülkeye geri çağırarak önemli miktarda tasarruf edebilmektedirler. Çin'e gönderilen bir yöneticiye yıllık 200.000 ile 300.000 dolar ödeme yapılırken aynı özellikteki Çinli bir yönetici yıllık 50.000 dolara istihdam edilmektedir (Wild ve Wild, 2017: 403). Bu da işletmeler için önemli bir maliyet azaltıcı unsurdur.

Etkin bir Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi için en önemli unsur ücretlendirme ve ödül sisteminin adil ve etkili olmasıdır. İyi bir sistem, en iyi ve en başarılı çalışanları teşvik ederek elde tutabilmek ve performanslarına göre ödüllendirmek üzere dizayn edilmelidir. Bir ülkenin ücretlendirme uygulamaları, o ülkenin kültürüne, yasal ve ekonomik sistemine bağlıdır ve ücretlendirmenin belirlenmesi komplike bir süreci içine almaktadır.

Yöneticilerin ücretlendirilmesi işletmeden işletmeye ve ülkelere göre farklılık göstermektedir. İyi ücret paketlerinin hazırlanması çok zor olabilmektedir. Ücret paketi hazırlanırken birçok kriter göz önüne alınması gerekmektedir. Bu kriterlerden alışveriş, yemek, giyim, konut, eğitim, sağlık, ulaşım ve kamu hizmetleri gibi masraflar önem arz etmektedir.

Bazı ülkelerdeki yaşam maliyeti diğerlerine göre farklılık göstermektedir. Birçok işletme, diğer ülkelerde görevlendirdiği yöneticilere, yüksek yaşam maliyetlerini karşılaması için fazladan ödeme yapmaktadır. Diğer taraftan yaşam maliyeti daha düşük ülkelerde görevlendirilen yöneticilere kendi ülkesinde yapılan ödemeyle aynı olacak şekilde ücretlendirme yapılmaktadır (Wild ve Wild, 2017: 397).

İşletmeler, kendi ülkesine göre yaşam maliyeti daha düşük olsa da görevlendirdikleri yöneticilerin diğer maliyetlerini karşılamaktadırlar. Yöneticilerin yaşadıkları en önemli sorun gittikleri ülkenin eğitim kalitesidir. Daha kaliteli olan özel okullar için birçok işletme, fon ayırmaktadır.

**Tablo 3: Dünyanın En Pahalı Şehirleri (2018 yılı)**

Şehir	Temel Harcamalar \$	Ekstra Harcamalar \$	Toplam Harcamalar \$
<b>Cenevre</b>	2099	4227	6327
<b>Brüksel</b>	1431	4728	6159
<b>Dubai</b>	1311	4546	5857
<b>Frankfurt</b>	1173	4142	5315
<b>Hong Kong</b>	1451	3855	5306
<b>Amsterdam</b>	1303	3883	5186

<b>Toronto</b>	1443	3634	5077
<b>Sydney</b>	1792	2987	4779
<b>Santiago</b>	1233	2728	3961
<b>Bangkok</b>	1480	1964	3444
<b>Buenos Aires</b>	1125	2106	3231
<b>Jakarta</b>	1121	1865	2986
<b>Mumbai</b>	1098	1240	2338

Kaynak: <https://www.weforum.org/agenda/2018/05/this-are-the-most-expensive-cities-in-the-world>

Yukarıdaki tabloda dünyanın en pahalı şehirleri yer almaktadır. Bu şehirlerdeki ortalama harcama düzeyleri gösterilmiştir. Küresel işletmeler bu bölgelerde görevlendirdikleri çalışanlarına ücretlendirme yaparken bu kriterlere göre düzenleme yapmaktadırlar.

İşletmeler, genellikle yöneticilerin uluslararası görevlendirmeleri kabul etmeleri için onlara cazip teklifler sunarlar. Bunların başlıcaları ise ikramiyelerdir. İkramiyeler bir defa olabileceği gibi düzenli ödemeler şeklinde de olabilir. Yöneticiler çoğunlukla yaşam şartlarının düşük olduğu bir ülkeye görevlendirildiklerinde mahrumiyet tazminatı da alabilmektedirler (Wild ve Wild, 2017: 397).

Yöneticiler dışında kalan çalışanların görevlendirilmesinde maaşlarını etkileyen iki temel faktör vardır. Bu faktörlerden ilki başka ülkelerdeki yatırımların karlı hale gelmesidir. Bu durumda işverenler iş gücü ücretlerinin düşük olduğu ülkelere kolaylıkla işlerini taşıyabilmektedirler. Bu nedenle, ülkesinde işveren tarafından ücret kesintisi ile bir başka ülkede iş arama arasında bir tercih yapmak durumunda kalan işçiler daha düşük bir ücreti kabul etmektedirler. İş gücünün artan hareketliliği maaşları etkileyen bir diğer faktördür. Avrupa Birliği üyesi ülkeler çalışanlarına başka bir üye ülkede çalışmak istemeleri durumunda vize şartını kaldırmışlardır. Bu da iş gücünün rahatlıkla ücretlerin yüksek olduğu bölgelere mobilitasını hızlandırmıştır (Wild ve Wild, 2017: 398).

Küreselleşme ile birlikte üretim faktörleri arasında mobilitesi en fazla olan faktör emektir. Küresel işletmelerin nitelikli işgücüne olan talebinin artması bu iş gücünün devir hızını belirginleştirmiştir. Bununla

birlikte niteliksiz iş gücü yerel işletmeler tarafından istihdam edilmeye başlamıştır. Bu durumda iki grup iş gücü arasında farklılaşmalar ortaya çıkmıştır ve nitelikli iş gücü niteliksiz iş gücüne göre daha fazla ücret ve sosyal imkânlardan faydalanmasına sebep olmuştur (Bolat ve Aytemiz, 2005: 243).

#### **6.4. Küresel İşletmelerde Ücret ve Ödül Yönetimi Vaka Araştırması**

Petrol ve doğal gazın aranması, üretilmesi, rafine edilmesi ve pazarlanması ile kimyasal maddelerin üretilmesi ve pazarlanması konularında uzman olan uluslararası bir enerji şirketi olan Shell insan kaynakları yönetiminde modern bir anlayışa sahiptir.

Royal Dutch Shell 1907'de kurulmuş olsa da şirketin tarihçesi 19. yüzyılın başlarına Londra'da Samuel ailesinin deniz kabukları sattığı küçük bir mağazaya kadar uzanmaktadır. Günümüzde Shell, dünyanın önde gelen enerji şirketlerinden biri olarak ortalama 94.000 kişi istihdam etmekte ve 70'den fazla ülkede faaliyetlerine devam etmektedir. Şirketin genel merkezi Hollanda, Lahey'de bulunmaktadır ve İcra Kurulu Başkanı (CEO) Ben Van Beurden'dir. Shell Grubu'nun ana şirketi, İngiltere ve Galler'de kurulu olan Royal Dutch Shell'dir.

Shell Grubu'nun temel stratejisi, petrol ve gaz sektöründeki lider pozisyonunu güçlendirirken küresel enerji talebini de sorumluluk çerçevesinde karşılamayı amaçlamaktadır. Faaliyetlerinin temelinde emniyet ile çevresel ve sosyal sorumluluk yatmaktadır.

İş gücü, Shell stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanması ve iş performansının uzun vadede sürdürülmesi açısından son derece önemlidir. Gelişen enerji pazarında rekabetçi bir performans göstermek için yetenekli ve yetki verilmiş insanların güvenli bir şekilde birlikte çalışması gereklidir. Çeşitlilik sahibi bir iş gücü ve kapsayıcı bir çalışma ortamı işletmenin başarısı açısından kritik öneme sahiptir ve daha fazla yenilik yapıp daha iyi enerji çözümleri geliştirebilmesini sağlar. Shell'de kapsayıcı liderlerin önderlik ettiği çeşitlilik sahibi ekipler daha iyi bir güvenlik ve iş performansı ortaya çıkarmaktadırlar.

Günde 3,7 milyon varil petrole eşdeğer bir üretim yapan Shell yıllık 305,2 milyar ABD Doları ciroya sahiptir. Bu ciro üzerinden 13,4 milyar ABD Doları kar etmektedir. İşletmenin Ar-Ge harcamalarına ayırdığı pay ise yıllık 922 milyon ABD Dolarına ulaşmaktadır (<https://www.shell.com.tr/>).

Shell, diğer küresel işletmeler gibi farklı ülkelerden ve farklı etnik kökenlerden gelen çalışanları istihdam etmektedir. Bu durumda işletme için katılımcılık ve çeşitlilik ön plana çıkmaktadır. Bu durum çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları açısından da tercih edilebilir bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar açısından da en önemli konu ücret ve diğer sosyal haklardır. Shell'in bu konudaki uygulamaları şu şekilde sıralanabilir (Kocabacak ve Tosun, 2019: 9):

1. Rekabetçi maaşlar çalışanların bulunduğu ülkenin piyasa koşullarını ve talep edilen yüksek beceri deneyim düzeyini yansıtmaktadır.

2. Bireysel başarı, performansa dayalı ücret ve primlerle takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir; ayrıca sunulan sosyal yardımlar özel sağlık sigortasını içermektedir.

3. Gerektiğinde ve mümkün olduğunda esnek çalışma koşulları sağlanmakta, yıllık izin ve doğum izinleri kullanılmaktadır.

4. Mümkün olan durumlarda ücretsiz ve ücretli izinlere de imkân tanınmaktadır. Ayrıca çalışanların sosyal sorumluluk projeleri, çalışan yararına gruplar ve üniversite işe alım faaliyetlerine katılım teşvik edilmektedir.

5. Çalışanlara mesleki eğitim ve geliştirme programları ile liderlik programları sunulmaktadır.

6. Çalışanlar uluslararası ortamlarda uzun dönemli veya kısa dönemli çalışma programlarıyla yeni deneyimler ve bilgiler edinme olanağına sahiptirler.

7. Shell, yaratıcılığı ve yenilikçi düşünceyi teşvik etmekte daha fazla sorumluluk alabilmeleri için çalışanlarına yeni zorluklar ve fırsatlar içeren işler üzerinde çalışma imkânı tanımaktadır.

Küresel rekabetin yoğunlaşması Shell için insan sermayesinin önemini daha da artırmıştır. Shell için bu durum başarı için önemli bir itici güç haline gelmiştir. Bu aynı zamanda işletmenin teknik altyapısını ve "know-how" kapasitesinin güçlendirmesinde önemli rol oynamıştır.

Shell'de İnsan Kaynakları iş alanı, insan merkezli bireyler için uygun bir çalışma ortamı sağlamaktadır. İnsan Kaynakları geniş bir yelpazeye hitap ettiği için çok çeşitli iş fırsatları sunmaktadır. Bu sayede işletme insan kaynağı zenginliğini artırırken işletme çalışanlar ve potansiyel iş gücü için cazibe merkezi haline gelmiştir.

## 7. SONUÇ

Ücret ve maaş yönetimi küresel işletmeler için ayrı bir önem arz etmektedir. Çünkü günümüzde işgücü yapısının ve özelliklerinin giderek farklılaşması, eskiden uygulanmakta olan geleneksel ücret sistemleri ile nitelikli iş gücünü işletmeye çekmenin, elde tutmanın ve motive etmenin yetersiz kalmasıyla sonuçlanmaktadır.

Küresel işletmelerde uluslararası görevleri cazip kılmak için kullanılan en önemli yöntemlerden birisi ücret ve maaşlardır. Genelde yurtdışında ödenen ücretler, yurtiçinde ödenen ücretlerden daha yüksektir. Ücret, kök ücret, yan ödemeler ve sosyal yardımlar gibi çeşitli bölümlerden oluşabilmektedir. Burada önemli olan nokta, elemanın firmaya maliyeti ile yetenekli iş gücü bulma arasında bir denge oluşturabilmektir.

Küresel şirketlerin yeni ödeme sistemlerini de yine genel firma politikaları ile beraber ele almak gerekir. Ücret sistemine ilişkin olarak, personelin performansını değerlendirirken işgücü maliyeti unsuru küresel işletmeler için en önemli kriterdir. Neticede, küresel işletmelerde ücret ve maaş yönetiminin başarısının temeli, insan kaynakları yönetiminin diğer uygulamalarının başarısına bağlı kalmaktadır.

### KAYNAKÇA

- Bayer. (2018, Kasım 19). *Bayer Organizasyon Şeması ve Küresel İş Gücü Dağılımı*. <https://www.bayer.com.tr>
- Baykal, B., Bayat, B. ve Bayat, İ. (2015). *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alter Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*, Beta Yayınevi.
- Bolat, T. ve Seymen Aytemiz, O. (2005). *Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açından İncelenmesi*. (Ed. Bolat, T. ve Seymen Aytemiz, O.) Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, Nobel Yayınları.
- Can, E. (2017). *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Yayınları.
- Dereli, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1, 59-81.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, Prentice –Hall.

- Fortune. (2018, Aralık 12). *Global 500*. <https://fortune.com/global500/>
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Seçkin Yayıncılık.
- Knoema. (2018, Aralık 12). *World GDP Ranking 2017*. <https://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2017-gdp-by-country-data-and-charts>
- Kocabacak, A. ve Tosun, H. (2019). *Dünyaca Ünlü İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Eğitim Yayınevi.
- Koch, J. J. (1997). 'Bayer Corp. Rating Jobs Against New Values' *Workforce*, Sayı 76, No. 5, 38-49.
- Kutal, G. (1982). *Endüstri İlişkileri Açısından Çok Uluslu Şirketler*, İ.Ü. İktisat Fakültesi.
- Mirze, S. K. (2017). *Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim*, Beta Yayınları.
- Parlak Kul, N. (2000). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, *Bilgi Dergisi*, (2), 2000/2, 93-108.
- Shell. (2018, Aralık 14). *Shell Firmasında Ücret Yönetimi*. <https://www.shell.com.tr>
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi.
- Wild, J. Ve Wild, K. (2017). *Uluslararası İşletmecilik*, (Çev. Ed. Sağlam Arı, G.), Nobel Yayınları.
- World Economic Forum. (2018, Aralık 14). *The Most Expensive Cities In The World*. <https://www.weforum.org/agenda/2018/05/this-are-the-most-expensive-cities-in-the-world>
- Yıldız, G. ve Balaban, Ö. (2006). *İş Değerleme ve Ücret Yönetimi*, Sakarya Kitabevi.
- Yılmaz, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayınları.