

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Ücret Yönetimi İlişkisi

Nazmi Küçükyavaş¹

Özet

Bu bölümde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kapsamında ücret yönetiminin rolü ele alınmaktadır. Nitekim sürdürülebilir ücret yönetimi ile ücret artık günümüz dünyasında işletmeler için bir maliyet unsuru olmaktan çıkarak bir yatırım unsuru haline gelmiştir. Sürdürülebilir ücret yönetimi kapsamında uygulanacak adil ve şeffaf ücret politikaları, çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırdığından çalışan devir oranını azaltarak uzun vadede işletmelerin verimliliğine de katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda sürdürülebilir ücret yönetimi işletmelerin etik ve sosyal sorumluluk politikalarıyla uyumlu bir işveren markası oluşturmaya da yardımcı olmaktadır. Bu nedenle günümüz işletmelerinin ücret yönetiminde sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemesi temel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, bu bölümde, ücret yönetiminin sürdürülebilirliğe dayalı yaklaşımlarla nasıl yeniden yapılandırılabileceği örneklerle ele alınırken, aynı zamanda ücret yönetiminin işletmelerin uzun vadeli başarılarına katkı sağlayacak stratejik bir alan olduğu vurgulanmaktadır.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında ücret yönetimi, yalnızca çalışanlara yapılan ödemeleri belirleme süreci olmayıp, bunları oluşturma hedefleri ile bütünleşen kritik bir yönetim aracı haline gelmiştir. Çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve işletmeye bağlılığı üzerinde doğrudan etkili olan ücretlendirme politikaları, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde ücret yönetiminin nasıl şekillendiği ve hangi dinamiklere bağlı olduğu önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır.

1 Dr. Cumhurbaşkanlığı İletişim Uzmanı, Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı, vefanazmi@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9100-1150>.

Sürdürülebilir insan kaynaklarının yönetimi, işletmelerin uzun vadede hayatını sürdürmesini, çalışanların refahını ve iş yaşamın devamını gözetan bir yaklaşım benimsemektedir. Bu bağlamda, ücret yönetimi sadece finansal bir güvencenin ötesinde, insanların iş yerinde uzun süre korunmasını teşvik eden, adil ücret denetimini destekleyen ve işverenin markasını güçlendiren bir strateji olarak ele alınması gerekir.

Ücret yönetimi, işletmelerin hem iç hem de dış paydaşlarıyla olan ilişkilerini doğrudan etkileyen stratejik bir süreçtir. İçsel olarak, adil ve rekabetçi bir ücretlendirme politikası, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırırken, dışsal olarak ise sektörel rekabet, yasal düzenlemeler ve ekonomik dalgalanmalar ücret politikalarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sürdürülebilir ücret yönetimi, yalnızca kısa vadeli maliyetleri optimize etmeyi değil, aynı zamanda uzun vadede iş gücü istikrarını ve çalışan refahını korumayı da hedeflemektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin etik ilkelere dayalı, şeffaf ve katılımcı bir ücret politikası geliştirmesi de kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu çalışmada öncelikle ücret yönetimine ilişkin temel kavramlar açıklanmakta, ardından ücret yönetiminin ilkeleri ve ücret yönetim süreci ile kullanılan ücret sistemleri ele alınmaktadır. Akabinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve ücret yönetiminin ilişkisi, sürdürülebilir ücret yönetiminin temel unsurları ile sürdürülebilir ücret yönetimi sürecinde karşılaşılan zorluklar incelenmektedir. Son olarak günümüzde sürdürülebilir ücret yönetimine ilişkin uygulama örnekleri ele alınmaktadır. Böylece sürdürülebilirlik anlayışı ile bütünleşik bir ücret yönetimi modelinin nasıl oluşturulabileceği konusunda bir perspektif oluşturulmaya çalışılmaktadır.

1. ÜCRET YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi perspektifinden bakıldığında ücret yönetimi, yalnızca çalışanlara ödenen bir bedel olarak değil, aynı zamanda çalışan motivasyonu, iş tatmini, örgüte bağlılık ve uzun vadeli verimlilik açısından başat bir faktör olarak ele almaktadır. Adil ve rekabetçi bir ücretlendirme sistemi, nitelikli işgücünü çekmek ve elde tutmak için temel unsurlardan biridir. Bu bağlamda, ücrete ilişkin temel kavramları açık bir şekilde anlamak, ücret yönetimi sürecini etkin bir şekilde yürütebilmek için kritik öneme sahiptir.

1.1 Ücretin Tanımı ve Kapsamı

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (S-İKY) bakımından ücret; bir yandan bir maliyet kalemiyken diğer yandan çalışanları motive etmesi

bakımdan önem taşıyan bir konudur. Bu noktada öncelikli olarak ücret ve ücrete ilişkin kavram setinin ele alınması gerekir. Genel olarak ücret, bir çalışanın emeğinin karşılığı olarak işveren tarafından ödenen parasal ve/veya aynı değerdir (Acar A. C., 2022: 317). Farklı alanlara göre ücret tanımları değişebilmektedir. Örneğin İş Kanunu açısından ücret, bir kişiye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişilerce sağlanan ve para ile ödenen tutardır (Resmi Gazete, 2003). Ekonomik açıdan ücret, işgücü piyasasında arz ve talep koşullarına göre belirlenen bir maliyet unsuruyken, sosyal açıdan çalışanların yaşam düzeyini belirleyen temel bir gelir kaynağı olarak karşımıza çıkmakta; hukuki olarak ise ücret, iş sözleşmesinin temel unsurlarından biri olup çalışanlar için bir hak, işverenlerce bir yükümlülük olarak tanımlanmaktadır (Tonus & Baş, 2020: 125-126). Ücret, çalışanların niteliğine göre farklı sözcüklerle ifade edilebilmektedir. Örneğin ödeme şeklindeki farklılıklar nedeniyle memurlar ve kamuda çalışanlar için ücret yerine “maaş” kelimesi kullanılırken özel sektörde ve daha çok işçi olarak çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları gelir olarak “ücret” kelimesi kullanılabilir (Benligiray, 2016: 225).

Ücret kavramı önemli olmakla birlikte ücretle ilişkili kavramlara da değinmek gerekir. Ücretle ilgili kavramlardan ilki brüt ve net ücret kavramlarıdır. “Brüt ücret” bir çalışana ödenen toplam tutar olup, içerisinde vergiler, sigorta primleri gibi yasal kesintileri barındırır. “Net ücret” ise bu kesintiler yapıldıktan sonra çalışanın eline geçen tutarı ifade etmektedir (Öcal, 2019: 3) Ücretle ilgili kavramlardan ikincisi nominal ve reel ücrettir. “Nominal ücret” çalışanın belirli bir dönemde aldığı parasal tutardır. “Reel ücret” ise nominal ücretin, piyasadaki mal ve hizmet fiyatları karşısındaki alım gücünü ifade etmektedir (Mert, 2025: 4)

Ücretle ilgili kavramlardan üçüncüsü aynı ve nakdi ücrettir. “Nakdi ücret” çalışana para olarak ödenen tutardır. “Aynı ücret” ise çalışana mal veya hizmet olarak sunulan ek çıkarları içerir. Örneğin, yemek, lojman veya ulaşım desteği aynı ücret kapsamındadır (Öcal, 2019: 3). Ücretle ilgili kavramlardan dördüncüsü temel (kök, baz), yalın (çıplak) ve giydirilmiş ücrettir. “Temel(kök) ücret” bir zaman birimi veya üretim başına ödenmesi gereken temel ücreti anlatırken (Benligiray, 2016: 226), “yalın ücret” bir çalışanın işi yapması karşılığında kendisine nakden ödenen tutardır. Başka bir ifadeyle yalın ücret temel (kök, baz) ücrettir. “Giydirilmiş ücret” ise yalın ücrete ek olarak personele verilen para ya da parayla ölçülebilir olan, performans ücretinin, sosyal yardımların ve kanunlardan veya sözleşmeden kaynaklanan ek imkânların da göz önüne alınarak hesaplandığı ücrettir (Bayraktar, 2020: 24).

Ücretle ilgili kavramlardan sonuncusu sosyal ücrettir. “Sosyal ücret” çalışanlara sadece iş karşılığı olarak değil, sosyal yardım, sigorta, izin hakları gibi ek olanaklar şeklinde sunulan destekleri kapsayan ücrettir. Bu kapsamda doğum, ölüm, evlenme yardımları, yıllık ücretli izinler, bayram ve hafta tatilleri veyahut işçilere mücbir sebeplerle çalışmadığı halde ödenen ücretler sosyal ücret örneklerindendir (Altan, 2004: 152). Sosyal ücret, her ne kadar çalışma süresine denk gelmeden yapılan bir ödeme olsa da ödemenin yapılması hak edilmesini sağlayacak koşulların gerçekleşmiş olmasına bağlıdır. Nitekim ücret, genel olarak çalışanın ve ailesinin tek geçim kaynağıdır. Bu sebeple ücret, çalışanın sadece iş sözleşmesinden doğan bir hakkı olmaktan ziyade aynı zamanda sosyal bir hak olma niteliğini de kazanmıştır. Çalışanlar için taşıdığı önem nedeniyle, ücret hem devletlerin anayasalarında hem de uluslararası sözleşmelerle güvence altına alınmıştır. Ücret denildiğinde ücretin aşağıdaki şekildeki gibi dört bileşenden oluştuğu görülmektedir (Bkz. Şekil 1). Bu noktada sosyal ücret, hukuki koşullar gerçekleştiği takdirde ödenmesi zorunlu olan bir ödenekken sosyal yardımların tercihe bağlı olarak verildiğinin altını çizmek gerekir.



Şekil-1. Ücretin Bileşenleri (Bayraktar, 2020: 22)

Temel kavram setinden hareketle ücret yönetimi ele alırken ücret geliri, ücret düzeyi ve ücret yapısı kavramlarına da kısaca değinmek gerekir. Ücret geliri, bir yıl içinde çalışana ödenen nakdi ve aynı tüm ödemelerin toplamını ifade ederken, bir örgütte çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalama ise ücret düzeyini oluşturmaktadır (Ataay & Acar, 2008: 405). Ücret yapısı ise bu iki kavramdan daha farklı olarak organizasyon içinde bir işe diğer işlere göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koymaktadır. Ücret yapısı bu bakımdan ücret farklılıklarının tümünü içermektedir. Ücret yapısı, bir işletmenin çalışanlarına sunduğu maaş/ücret, yardım, ödenek ve diğer mali ödemelerin sistematik bir şekilde düzenlenmesini sağlamaktadır. Ücret yapısı; işlerin, işlemlerin, unvanların ve kişilerin meydana getirdiği değerlerine (katma değer) göre oluşturulan ücretlere ilişkin ödeme politikalarını içermektedir. Dolayısıyla bir işletmedeki ücret yapısında; piyasa koşulları, işletme koşulları ve çalışan motivasyonu, örgütlü/örgütsüz olma hali (örneğin sendikalı olmak) gibi faktörler belirleyici olmaktadır (Mert, 2025: 10-12).

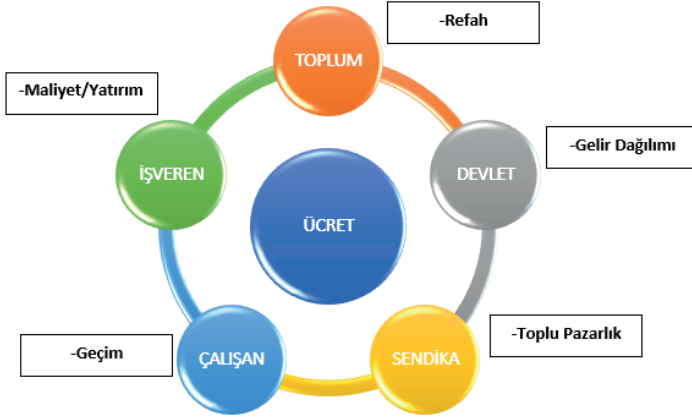
Ele alınması gereken son kavram setiyse ücret politikası ve ücret sistemi kavramlarıdır. Ücret politikası işletme tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için ücretlerle ilgili alınacak kararlarda ve yapacak faaliyetlere rehberlik sağlayan genel bir plandır (Ataay & Acar, 2008: 136). Başka bir ifade ile ücret politikası işletmelerin amaçları, hedefleri, görevleri ile bunlara bağlı olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimi politikaları doğrultusunda belirlenen, çalışanların ücretlendirilme faktörlerini ve biçimlerini düzenleyen ve ücret yönetimine ilişkin temel ilkeleri belirleyen bir yol haritasını ifade etmektedir (Gazze, 2004). Dolayısıyla bu yol haritasının belirlenmesinde işletmenin yapısı, ödeme gücü, piyasadaki yeri gibi birçok faktör etkili olabilmektedir. Ücret sistemi ise işletmelerde çalışanlara ödenen ücretin nasıl hesaplanacağını ve ödemelerin ne şekilde yapılacağını belirleyen kural ve düzeni anlatmaktadır. Bu bağlamda her işletmenin niteliğine ve izledikleri insan kaynakları politikalarına göre değişiklik gösteren farklı ücret sistemleri kullanılmaktadır (Şimşek & Öge, 2011: 219).

1.2. Ücretin Belirlenmesini Etkileyen Faktörler ve Ücretin Önemi

Ücret seviyesinin belirlenmesinde çeşitli hukuki, ekonomik, sektörel ve bireysel faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörler, zorunluluk derecelerine göre sıralandığında en başta yasal düzenlemeler gelmektedir. Asgari ücret, fazla mesai ücretleri gibi devlet tarafından belirlenen kurallar, işletmelerin ücret politikalarını doğrudan şekillendirmektedir (Bingöl, 2016: 428). İkinci olarak işverenin finansal durumunun yeterliliği gelmektedir. Bir işletmenin mali kapasitesi, çalışanlarına sunabileceği ücret ve yan hakların sınırlarını belirlemekte önemli bir rol oynamaktadır (Karabulut, Okka, & Başel, 2006: 111). Bu noktada özellikle büyük ölçekli işletmeler, küçük ölçekli işletmelere göre ödeme gücü açısından avantajlı konumda olabilmektedir. Ancak bazı küçük ölçekli işletmeler de çalışan bağlılığını artırmak amacıyla ek ödemeler ve teşvikler sunabilmektedir. Üçüncü sırada piyasa koşulları yer almaktadır. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabet, benzer pozisyonlar için belirlenen ücret seviyelerini etkileyebilmektedir (Bingöl, 2016: 427). Dördüncü olarak iş değerlemesi önem kazanmaktadır. İşlerin zorluk derecesi ile gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi, ücret farklılıklarının oluşmasına neden olabilmektedir. Son olarak performans ve kıdem gibi bireysel faktörler, ücret seviyesini belirlemede tercih edilebilir ve değişken unsurlar arasında yer almaktadır. Yüksek performans gösteren ya da uzun yıllar boyunca çalışan personel, çoğu işletmede daha yüksek ücret alma hakkına sahip olabilmektedir.

Ücret, ekonomik ve toplumsal hayatın her alanını etkilemektedir. Bu açıdan ücret bir taraftan toplum için diğer taraftan toplumu oluşturan

sosyal taraflar için büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda ücretin önemi çalışanlar, işverenler, varsa sendikalar, devlet ve toplum bakımından ayrı ayrı değerlendirilebilir. Şekil 2’de ücretin taraflarına sağladığı faydalar yer almaktadır:



Şekil-2. Ücretin Tarafları ve Ücretin Taraflarına Sağladığı Faydalar (Bayraktar, 2020:31)

Ücret, ekonomik ve toplumsal yaşamın temel yapı taşlarından biri olup, bireylerin, işletmelerin ve toplumun genel refahını doğrudan etkileyen çok boyutlu bir kavramdır. Çalışanlar için ücret, yalnızca geçim kaynağı olmanın ötesinde, bireysel yaşam kalitesini belirleyen, motivasyonu etkileyen ve sosyal statüyü şekillendiren önemli bir unsurdur (Can & Kavuncubaşı, 1995: 246). İşletmeler açısından bakıldığında ücret, üretim sürecinde hem bir maliyet hem de çalışan bağlılığı ve verimliliği açısından bir yatırım unsuru olarak önem taşımaktadır (Şahin, 2010: 141).

Sendikalar için ücret, işçilerin haklarının korunması ve yaşam standartlarının iyileştirilmesi açısından müzakere süreçlerinin merkezinde yer almaktadır. Ücret politikaları, sendikal hareketlerin etkinliğini ve toplu pazarlık gücünü şekillendiren temel faktörlerden biridir (Bingöl, 2016: 423). Devlet ve toplum perspektifinden ele alındığında ise ücret, gelir dağılımının adaletli bir şekilde sağlanması, sosyal barışın korunması ve ekonomik büyümenin sürdürülebilir kılınması açısından kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır (Bingöl, 2016: 424).

Ücret seviyeleri; tasarruf eğilimleri ve tüketim alışkanlıkları gibi bireyler bakımından temel ekonomik dinamikleri belirleyen unsurlar arasında yer

alırken, aynı zamanda toplumsal refahın artırılması ve fırsat eşitliğinin sağlanmasında da önemli bir role sahiptir. Adil ve dengeli bir ücret politikası, iş gücü piyasasında istikrarı sağlamanın yanı sıra, ekonomik kalkınma hedeflerine ulaşmada da kilit bir faktör olarak değerlendirilmelidir.

1.3. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, işletmelerin çalışanlarına ödemelerin nasıl hesaplanıp dağıtılacağını belirleyen yöntemler bütünüdür (SAYEM, 2025). Kurumlar, kendi yapısal özellikleri, faaliyet gösterdikleri sektörler ve insan kaynakları stratejilerine uygun olarak farklı ödeme modellerini benimseyebilir (Şimşek & Öge, 2011: 219). Günümüz iş dünyasında bazı ücret sistemleri önemini yitirirken, bazıları giderek daha fazla tercih edilmektedir. Ücret sistemleri farklı kategorilerde sınıflandırılabilmeyle birlikte en yaygın ücret sistemleri ise on başlık altında sıralanabilir (Isaac, 2012; Demir, 2022: 318). Bunlar zaman bazlı ücretlendirme, parça başına ücretlendirme, performans dayalı ücretlendirme, komisyon esaslı ücretlendirme, kâr paylaşımı ve hisse senedi ödülleri, karma ücretlendirme, yetkinlik ve beceriye dayalı ücretlendirme, esnek ücretlendirme, iş değerlemesine dayalı ücretlendirme ile asgari ücretlendirmedir.

Ücret sistemlerinden ilki zaman bazlı ücretlendirmedir (saatlik, günlük, aylık ücretler). Bu sistemde çalışanlara belirlenen zaman dilimi üzerinden ücret ödenir. Çalışılan süre esas alınarak ücret hesaplanır ve genellikle sabit ücret (kök ücret) veya saatlik ödeme şeklinde uygulanır. Sabit ücret, ücretin olmazsa olmaz bir bölümünü oluşturur. Nitekim bu ücret, çalışanın düzenli olarak aldığı temel ödemeyi ifade eder ve işin niteliği ne olursa olsun sabit bir gelir sağlar. Sabit ücret, özellikle düzenli çalışma saatlerine sahip olan kamu ve özel sektör işlerinde yaygındır. Bu tür ücretin hesaplanması, çalışanın iş yerinde geçirdiği süreyle doğrudan bağlantılıdır (Şimşek & Öge, 2011: 229). İkinci ücretlendirme sitemi parça başına ücretlendirmedir (akord ücret sistemi). Çalışanların ürettiği mal veya sunduğu hizmet miktarına bağlı olarak ücretlendirildiği sistemdir. Ücret miktarı, işçilerin üretim verimliliğine dayanır ve üretilen her birim başına belirlenen ücret üzerinden hesaplanır (Çetin, Dinç, & Arslan, 2013: 158). Genellikle üretim sektöründe, tekstil, tarım ve sanayi gibi alanlarda yaygındır. Çalışanları daha fazla üretmeye teşvik ederken, kalite kontrol süreçleriyle dengelenmesi gerekmektedir.

Ücret sistemlerinden üçüncüsü performans dayalı ücretlendirmedir (teşvik edici ücret sistemi). Bu sistemde çalışanların iş verimliliği, başarıları ve performans hedeflerine ulaşma derecelerine göre ödeme yapılır. Çalışanlara temel maaşın yanı sıra ek prim, ikramiye ve bonus gibi teşvik

edici ödemeler sunulabilir. Performansa dayalı ücretlendirme sıklıkla bireysel ve ekip performansını artırmak amacıyla kullanılır (Akalp, 2003: 3-4; Ceylan, 2009:47-48). Dördüncü ücretlendirme sistemi, komisyon esaslı ücretlendirmedir. Özellikle satış ve pazarlama gibi sektörlerde yaygın olarak kullanılan bu sistemde, çalışanlar gerçekleştirdikleri satışların belirli bir yüzdesi kadar ödeme alır. Sabit ücretin yanı sıra ek komisyon ödemeleri ile desteklenebilir veya tamamen satış başarısına dayalı bir model oluşturulabilir (SAYEM, 2025). Satış teşvikleri, çalışan motivasyonunu artırırken çalışanı kendi kararıyla haddinden fazla çalışmaya teşvik edebileceği için iş güvenliği açısından çalışanlar için dezavantaj oluşturabilir. Beşinci ücretlendirme sistemi; çalışanların aldıkları ücretlere ek olarak kâr paylaşımı ve hisse senedi ödülleri yoluyla ücretlendirilmesidir. Bu sistemde çalışanlar, işletmenin elde ettiği kârdan belirli bir oranda pay alır veya şirkete ait hisse senetleri ile ödüllendirilir. Özellikle büyük ölçekli şirketlerde, çalışan bağlılığını ve uzun vadeli motivasyonu artırmak amacıyla tercih edilen bir sistemdir. Kâr paylaşımı, çalışanların kuruma olan sadakatini artırırken, şirketin finansal başarısına doğrudan katkı sağlamalarını teşvik eder (Akalp, 2003: 5; Kaymaz & Sayılar, 2005: 125; Şimşek & Öge, 2011: 224; Sabuncuoğlu, 2013: 260).

Bu beş ücret sisteminin birleşiminden oluşan karma ücretlendirme sistemi ise yeni bir ücretlendirme sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı ücret sistemlerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulan modeldir. Örneğin, çalışanlara sabit ücret verilirken aynı zamanda performans primleri, komisyon veya ek sosyal haklar da sunulabilir. Bu model, işletmelerin farklı yetkinlik seviyelerine sahip çalışanları ödüllendirmek ve daha adil bir ücretlendirme yapısı oluşturmak için kullanabileceği esnek bir yöntemdir (SAYEM, 2025). Ücretlendirme sisteminin yedinci türünü yetkinlik ve beceriye dayalı ücretlendirme oluşturmaktadır. Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranıştan oluşan yetkinliklere göre belirlenen ücret sistemidir. Geleneksel görev odaklı ücretlendirme yerine, çalışanın yeteneklerine ve eğitimine dayalı bir ücret politikası uygulanır. Özellikle teknoloji ve yenilik odaklı işletmelerde, çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik etmek amacıyla tercih edilir (Akyol & Budak, 2016: 163). Sekizinci ücretlendirme sistemi ise esnek ücretlendirme sistemidir. Bu sistemde çalışanlara, farklı yan haklar ve ödeme seçeneklerinden oluşan bir ücret paketi sunulur. Çalışanlar, bireysel tercihlerine göre ücret, prim, sosyal yardımlar veya yan haklar arasında seçim yapabilirler. Esnek ücretlendirme özellikle serbest çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar için daha uygun olan ücretlendirme sistemidir. Çalışan memnuniyetini artıran bu sistem, işverenler için de personel bağlılığını güçlendirme fırsatı sunar (SAYEM, 2025). Ücretlendirme sistemlerinden dokuzuncusu iş değerlemesine dayalı ücretlendirmedir. Bu sistemde, her

işin gerektirdiği bilgi, beceri, sorumluluk ve zorluk derecesine göre bir ücret aralığı belirlenir. İşletme içindeki tüm pozisyonlar değerlendirilerek, eşit işe eşit ücret ilkesi doğrultusunda adil bir ücretlendirme politikası oluşturulur (Sabuncuoğlu, 2013: 260)

Son ücretlendirme sistemi ise asgari ücretlendirmedir. Devlet tarafından belirlenen en düşük ücret seviyesi olup, işverenlerin çalışanlarına ödemesi gereken taban seviyesindeki ücreti ifade eder. Çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılaması için belirlenmiş olup, ülkenin ekonomik ve sosyal yapısına göre değişiklik gösterebilir (Çelik, Caniklioğlu, & Canbolat, 2015: 237). Nitekim asgari ücretin işletmelerin maliyet ve verimliliğine etkisi büyüktür. Asgari ücretin artırılması bir taraftan işsizlik ve enflasyon oranlarını doğrudan etkilerken (Yükseler, 2015) diğer taraftan gelir dağılımını bozucu etkilere de yol açtığına ilişkin literatürde birçok çalışma bulunmaktadır (Bükey, 2022: 3111-3112).

İşletmeler, faaliyet alanlarına ve hedeflerine uygun ücret sistemini belirleyerek, çalışan motivasyonunu artırabilir, rekabet avantajı elde edebilir ve uzun vadede sürdürülebilir bir iş gücü oluşturabilirler. Bu bakımdan seçilen ücret sistemi, işletmenin işgücü devir oranını da doğrudan etkileyen önemli bir unsur haline geldiğinden doğru karar alınabilmesi kritik rol oynayabilmektedir.

2. ÜCRET YÖNETİMİ

Her örgüt hedeflerine erişebilmek amacıyla uygun nitelikleri taşıyan insan kaynağına gereksinim duymaktadır. Nitekim küreselleşen dünyada sert rekabet şartlarında nitelikli elemanları işletmede tutabilmenin ve işletmeye çekmenin en temel unsurlarından biri olarak ücret yer almaktadır. Bu noktada ücret sadece işveren için bir maliyet unsuru değil; aynı zamanda çalışanların verimli ve etkili olabilmesinin en temel yollarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücretin gerekli ödüllendirmeleri de içerecek düzeyde adil ve dengeli şekilde düzenlenmesi gereklidir. İşte bu noktada insan kaynakları yönetiminde ücretin nasıl düzenleneceğini belirleyen ücret yönetimi ön plana çıkmaktadır. Bu bölümde öncelikle ücret yönetiminin tanımı ve kapsamı ele alınmakta, takiben ücret yönetiminin temel ilkeleri ve ücret yönetim süreci incelenmektedir.

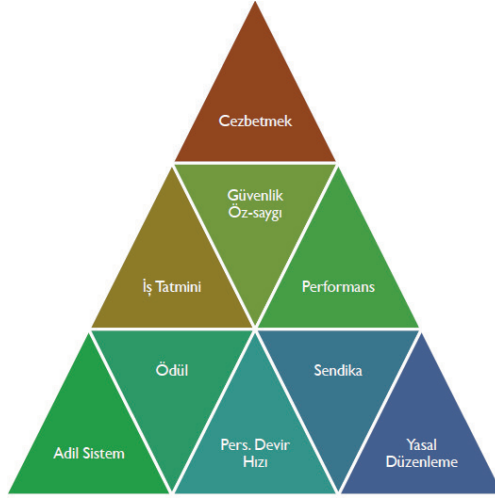
2.1. Ücret Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Ücret yönetimi, bir işletmenin çalışanlarına sunduğu maddi ve yan hakları belirleme, uygulama ve denetleme sürecidir. Başka bir ifadeyle gerek çalışanlar gerekse de işletmeler için mümkün olan en uygun ücretin

tespit edilmesi ve uygulanması amacıyla yapılan faaliyetlerin tümü ücret yönetimidir (Demir & Acar, 2014: 103-104). Bu kapsamda, çalışanların emeğine uygun adil ve rekabetçi bir ücret yapısı oluştururken stratejik plan ve kurumsal hedeflere ulaşılması amacı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bakımdan ücret yönetimi, sadece kök ücret ödemelerini değil; aynı zamanda primleri, ikramiyeleri, ödülleri, sosyal yardımları ve yan hakları da kapsamaktadır (Oktay, 2022).

Ücret yönetimi işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Zira ücretlendirme işveren için önemli bir maliyet olmakla birlikte insan kaynakları yönetimindeki her alanda (işe alım, performans, kariyer, motivasyon, vb.) derin etkiye sahiptir. Bu nedenle işletmelerin, eşitlik ve adaletin bozulmaması için ücret yönetimini sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla ele alması gerekir. Ücret yönetiminin genel amaçları, Şekil 3'te de görüldüğü üzere şu şekilde sıralanabilir (Özgen & Yalçın, 2010: 273; Bingöl, 2016:419; Öcal, 2019: 7; Bayraktar, 2020: 36):

- Ücretlendirme yoluyla örgütün başarısını artırmak ve rekabet üstünlüğü kazanmasına katkı sağlamak,
- Personel devir hızını azaltmak ve çalışanların işletmeye bağlılığını artırmak,
- Yasal ve çevresel gerekliliklere uymak,
- Çalışanlar bakımından içsel-dışsal ve bireysel eşitliği sağlamak,
- İşletmenin gereksinim duyduğu nitelikte ve sayıda çalışanları işletmeye çekmek,
- Mevcut çalışanların iş tatmini ve bağlılığını sağlayarak onları elde tutabilmek,
- Çalışanları motive ederek performanslarını arttırmak ve böylece işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmak,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Toplumda mevcut hayat standardı ve refah seviyesinin yükseltmek.



Şekil-3. Ücret Yönetiminin Amaçları (Bayraktar, 2020: 36)

Modern ücret yönetimi anlayışı, bir taraftan işletmenin finansal hedefleriyle ilgiliyken diğer taraftan çalışanların motivasyonu, performansı, verimliliği ve iş tatminiyle de yakından ilgilidir. İyi tasarlanmış bir ücret yönetim politikası, çalışanların şirkete bağlılığını artırmakta ve uzun vadede işletmenin rekabet gücünü desteklemektedir. Etkili bir ücret yönetimi, çalışanların moral seviyesini yükseltmek için önemli bir yöntemdir. Başarıların ödüllendirilmesi, çalışanların sorumluluk duygusunu artırırken bireysel gelişimlerini de destekler. Bu tür bir yaklaşım, hem motive edici bir çalışma ortamı yaratırken hem de iş performansını uzun vadede olumlu yönde etkiler (Oktay, 2022).

2.2. Ücret Yönetiminin İlkeleri ve Ücret Yönetim Süreci

Ücret yönetiminin başarıyla uygulanması için ücret sisteminin bazı temel ilkeler dikkate alınarak oluşturulması gerekir. Ücret yönetiminin temel ilkeleri; adil, rekabetçi, şeffaf ve sürdürülebilir bir ücret politikası oluşturmaktır. Bu bağlamda literatürde farklılıklar olmakla birlikte bu ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Gürüz & Yaylacı, 2004: 238; Deb, 2009: 22; Şimşek & Öge, 2011: 214; Sabuncuoğlu, 2013: 244):

- **Adalet ve Eşitlik:** İşletmeler, aynı düzeydeki işleri yapan çalışanlara benzer ücret düzeyleri sunmalı, cinsiyet veya ayrımcılık oluşturabilecek farklılıkları ortadan kaldırmalıdır. Ücretlendirme, çalışanlar arasında adil ve eşitlikçi bir sistem üzerine inşa edilmelidir. Benzer işleri yapan çalışanlar arasında ücret farklılıklarının oluşmaması sağlanmalı, cinsiyet,

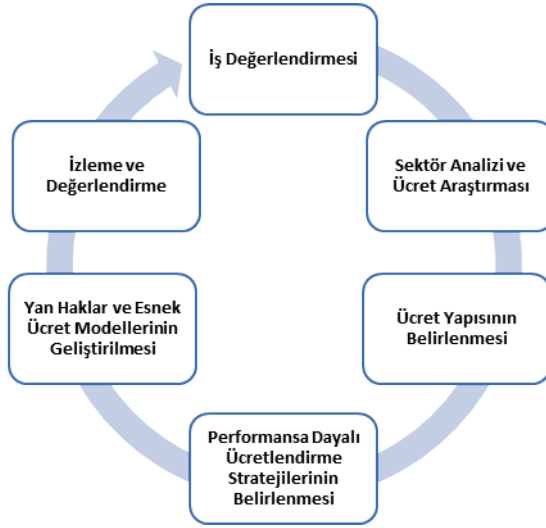
yaş, etnik köken veya herhangi bir ayrımcılık faktörüne dayalı ücret dengesizlikleri varsa önlenmelidir. Aynı işletmede benzer işlerin adil şekilde ücretlendirilmesi (içsel adalet) ile sektör ve piyasa koşullarına uygun ücretlendirmenin belirlenmesi (dışsal adalet) sağlanmalıdır. Bilhassa ücretlendirmede; iç adalet sağlanırken işletme içindeki ücret farklarının objektif kriterlere dayandırılması sağlanmalıdır.

- *Rekabetçilik:* İşletmeler, yetkin çalışanları çekebilmek ve elde tutabilmek için sektörde rekabetçi ücret politikaları uygulamalıdır. Sektördeki rakiplerin ücret politikaları, piyasa koşulları ve ekonomik dalgalanmalar dikkate alınarak ücret seviyeleri belirlenmeli, böylece işletme için sürdürülebilir ve cazip bir ücret yapısı oluşturulmalıdır. Aksi halde rekabetçi ücret politikaları uygulamayan ve insan kaynaklarına gerekli önemi göstermeyen işletmeler, içinde bulunduğu sektörün rekabet ortamında elenme tehlikesi ile karşı karşıya kalacaklardır (Acar S. , 2021: 349).
- *Performans Odaklılık:* Ücret yönetimi, çalışanların bireysel ve ekip performanslarını teşvik edecek şekilde yapılandırılmalıdır. Performansa dayalı ücret sistemleri; çalışanları kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklayabilirken işletmenin genel verimliliğini de artırabilir. Bu sistemler, çalışanların başarılarını ödüllendirmek için ikramiye, prim ve diğer teşvik modelleri ile desteklenmelidir. Performansa dayalı ücret sistemleri, çalışanları, kurumsal ve bireysel hedeflere ulaşılması yönünde güdüleyebilir.
- *Şeffaflık:* İşletmeler, çalışanlarına ücret politikalarıyla ilgili açık ve net bilgi sunmalıdır. Ücretlendirme süreci açık ve anlaşılır olmalıdır. Çalışanlar, ücretlendirme politikalarının nasıl oluşturulduğunu ve performans değerlendirme süreçlerinin nasıl işlediğini bilmeli ve bu süreçlere güven duymalıdır. Şeffaf olmayan bir ücret yönetimi, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve işletmeye olan güveni sarsabilir.
- *Esneklik:* Günümüz iş dünyasında, çalışanların farklı yaşam beklentileri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak esnek ücretlendirme sistemleri oluşturulmalıdır. Yan haklar, kişisel tercihlere göre özelleştirilebilir olmalı, çalışanlara esnek çalışma saatleri, ek sağlık sigortası, eğitim desteği gibi seçilebilir alternatifler sunulmalıdır.

Ücret yönetim süreci, işletmelerin finansal hedefleri, pazar koşulları ve çalışan beklentileri doğrultusunda ücret politikalarının tasarlanması ve uygulanmasını kapsamaktadır. Bu süreç Şekil 4'te görüldüğü gibi beş

aşamadan oluşmaktadır (Acar A. C., 2022: 320): Ücret yönetim sürecinin ilk aşaması iş değerlendirmesidir. Bu aşamada iş tanımları ile çalışanların işe ilişkin görevleri belirlenir. İşlerin işletme içindeki değerleri tespit edilir. İkinci aşama ise sektör analizi ve ücret araştırması aşamasıdır. Bu aşamada sektördeki ücret seviyeleri incelenir. Rakip firmaların ücretlendirme politikalarının analizi yapıldıktan sonra ülkenin mevcut ekonomik koşulları ile yıllık enflasyon oranlarının bir değerlendirilmesi yapılır. Piyasadaki ücret araştırmaları ücret sistemini oluştururken göz ardı edilmemesi gereken en önemli adımlardan biridir. Nitekim işletmeler, kendi ücret seviyelerini belirlerken iş piyasasına yönelik iki temel noktayı dikkate almalıdır: İlki, çalışanların hangi şartlarla işletmeden ayrılıp hangi işletmelere geçtiğidir. İkincisi ise şirkete yapılan başvuruların beklentileri ve koşullarını anlamaktır. Piyasa ücret araştırmalarında yalnızca rakip işletmelerin ücretlerinin değerlendirilmesi her zaman yeterli sonuç vermez. Bazen pozisyon bazında eşleştirme yapmak gerekebilir. Örneğin proje yöneticiliği gibi bazı pozisyonlar için sektör veya iş kolu farklılığı önem taşıyabilir. Bunun yanı sıra, karşılaştırılan işlerin içeriklerine odaklanmak da kritik bir nokta olarak işletmenin karşısına çıkabilmektedir. Örneğin satış gibi, işlerin isimleri aynı olsa bile, sorumlulukları ve zorluk dereceleri farklı olabileceğinden, ücretler değerlendirilirken bu ayrıntılar da göz önünde bulundurulmalıdır (Atış, 1997).

Üçüncü aşamada ücret yapısı belirlenmektedir. Bu aşamada yapılan iş değerlendirmesi ve ücret araştırmaları doğrultusunda ücret aralıkları ve kademeleri oluşturulur. Dördüncü aşamayı performansla dayalı ücretlendirme stratejilerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda bir taraftan prim ve ödül sistemlerinin tasarlanması yapılırken diğer taraftan performans değerlendirme kriterleri belirlenmektedir. Buradan hareketle kısa ve uzun vadeli ücret politikaları oluşturulur. Beşinci aşamada ise yan haklar ve esnek ücret modellerinin geliştirilmesi yer almaktadır. Çalışanları elde tutmak ve personel devrinin düşük olması amacıyla çalışanların memnuniyetini artıracak yan haklar belirlenerek esnek ücretlendirme modellerinin uygulanması sağlanır. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak bireysel ücretler belirlenir. Ücret yönetim sürecinin son aşamasını, izleme ve değerlendirme oluşturur. Bu aşamada ücret politikalarının etkinliğinin ve çalışan memnuniyetine etkisinin analizi yapılmaktadır. Ayrıca geri bildirim mekanizmaları kurularak ücret yönetiminde sürekli iyileştirmeler gerçekleştirilir (Tonus & Baş, 2020: 129-130).



Şekil-4. Ücret Yönetim Süreci

Netice itibariyle ücret yönetimi hem işletmelerin finansal sürekliliğini sağlamak hem de çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak için kritik bir süreçtir. Adil, rekabetçi ve şeffaf bir ücret yapısı oluşturmak, uzun vadede işletmelerin başarısını destekleyecek temel unsurlardan birini oluşturmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminde ücret yönetim süreci gerek çalışanlar için gerekse de işletmeler için kritik bir öneme sahiptir.

3. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÜCRET YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Günümüz iş dünyasında sürdürülebilirlik, sadece çevresel duyarlılıkla sınırlı kalmayıp ekonomik ve sosyal boyutları da kapsayan stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu kapsamda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, işletmelerin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekleyen, çalışan odaklı ve uzun vadeli değer yaratmayı esas alan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım hem çalışanların refahını gözeten hem de işletmenin rekabet gücünü sürdürülebilir kılan politikaları kapsamaktadır (Köse & Nalbantoğlu, 2021: 71-72). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi temelde sürdürülebilirliğin üç temel noktası olan sosyal, çevresel ve ekonomik hedeflerin bir arada göz önünde tutularak insan kaynakları politikalarını, stratejilerini ve uygulamalarını bu hedefler çerçevesinde inşa etme sürecidir (Esen & Esen, 2018: 829). İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliği ile uzun dönemde işletmelerin devamlılığına katkı sağlayan “*çalışan insana*” dayanan “*uzun dönemli ve kalıcı*” çıktılar ön

planda tutulur. İnsan kaynakları yönetiminin insanın sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediği göz önüne alındığında ücret yönetimi de kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir unsuru haline gelmektedir (Kesen, 2016: 557).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi; esnek çalışma düzenlemeleri, uzaktan çalışma imkanları, aile dostu uygulamalar gibi sosyal sürdürülebilirliği güçlendiren stratejileri içermektedir. Bu tür uygulamalar, çalışanların iş-yaşam dengesi kurmalarına katkı sağlarken, motivasyon ve verimliliğin artmasına da zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda, çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden insan kaynakları politikaları, farklı demografik ve kültürel geçmişe sahip bireylerin bir arada çalışmasını destekleyerek yenilikçi düşüncelerin gelişmesine olanak tanır (Recruiter, 2024).

Ekonomik sürdürülebilirlik boyutunda ise insan kaynakları yönetimi, işletmenin uzun vadeli başarısı için kritik bir rol oynamaktadır. Nitelikli iş gücünü kuruma çekmek ve elde tutmak, günümüzde giderek daha karmaşık bir hale gelmiştir. Bu bağlamda, ücret yönetimi önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Etkili bir ücret yönetimi sistemi, çalışanların işlemeye olan bağlılığını artırırken, aynı zamanda kurumsal performansın sürdürülebilirliğine de katkı sunar. Yetenek yönetimi ve sürekli eğitim programlarıyla desteklenen bu sistem, çalışanların becerilerini geliştirerek kurumsal rekabet avantajını güçlendirir (Yurdakul, 2019).

Çevresel sürdürülebilirlik açısından da insan kaynakları yönetimi etkin bir rol üstlenmektedir. Geri dönüşüm politikaları, atık yönetimi, enerji tasarrufu uygulamaları ve çevre dostu iş süreçlerinin benimsenmesi gibi girişimler, insan kaynakları birimleri tarafından desteklenmekte ve çalışanlara bu konularda farkındalık kazandırılmaktadır. Bu durum, işletmelerin çevresel etkilerini azaltmalarına ve doğal kaynakları daha etkin kullanmalarına olanak sağlamaktadır (Recruiter, 2024).

Dolayısıyla, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin işletme stratejilerine ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına entegre edilebilmesi, büyük ölçüde üst yönetim ve insan kaynakları yöneticilerinin vizyonuna bağlıdır (Yurdakul, 2019). Bu sürecin en etkili araçlarından biri olan ücret yönetimi, çalışan bağlılığını güçlendirerek hem organizasyonel istikrarı hem de sürdürülebilir büyümeyi destekleyen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi insanların sadece ekonomik bir kaynak olarak görülmesini reddederek, onların uzun vadeli refahını ve gelişmelerini ön planda tutmaktadır. Ücret yönetimi, bu kişilerin hem adil bir

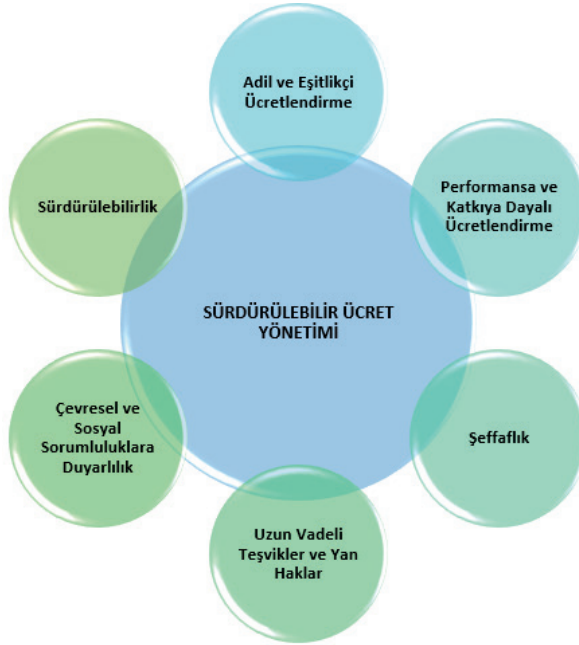
şekilde korunmasını hem de sürdürülebilirliğini sağlayacak bir denge içinde oluşturulmalıdır. Nitekim çalışan pozisyonlar yükseldikçe, bu pozisyonların gerektirdiği ücretlerin benzer pozisyonlardaki ücretlerle kıyaslanma ihtiyacı artmaktadır. Bu noktada önemli olan ücretin miktarından ziyade, algılanan değer haline gelmektedir. Bu bağlamda ücret, kişinin profesyonel değerini yansıtan bir gösterge haline gelmektedir. İşletmelerde çok küçük bir farklılık bile çalışanlarda huzursuzluk yaratabilir ve bu durum, doğal olarak iş performansını olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla insan kaynakları birimleri, ücret yapılarını tasarlarırken, pozisyonlar arasındaki beklenti ve değer farklılıklarını göz önünde bulundurmalıdır. Bu süreçte, değerler üzerine kapsamlı bir araştırma yapılması, sistemi daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir şekilde inşa etme avantajını sağlayabilir (Atış, 1997)

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, ücret yönetiminde ilk olarak çalışan bağlılığı ve çalışan memnuiyeti artışı sağlayabilmektedir. Nitekim adil ve sürdürülebilir ücret politikaları, çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırırken uzun vadeli performansı desteklemektedir (Demir & Acar, 2014: 115-116). İkinci olarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimiyle ücret yönetimi performans ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri ile çalışan motivasyonu artırılırken üretkenliği de teşvik edebilir (Human Resources, 2007). Üçüncü olarak bu anlayışın hâkim olduğu işletmelerde etik ve sürdürülebilir ücret politikaları, yetenekli çalışanları cezbetme konusunda işletme avantajı sağlar. Bu noktada sürdürülebilir ücret politikaları, şirketin itibarı üzerinde olumlu bir etki yaratır ve yetenekli çalışanları cezbetmesini sağlar. Dolayısıyla işveren markasını güçlendirir. (Dede, 2019; Human Resources, 2022).

Ücret yönetiminde; sürdürülebilir ücret politikaları oluşturulması ile işletme açısından uzun vadeli karlılık ve uzun vadede mali güç elde edilmesi sağlanabilecektir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çalışanların refahını da gözeten ücret politikaları ile uzun vadeli maliyetlerin düşürülmesi ve sürdürülebilir bir büyüme sağlanmasına yardımcı olur. Diğer taraftan birçok ülke, adil ücret politikalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu düzenlemelere erken uyum sağlayan işletmeler, gelecekte avantaj elde edebilecektir. Ayrıca çevresel ve sosyal sorumluluk anlayışı, temel ücret politikaları izleyen işletmelerin ücret yönetiminde çalışanlara iş ve yaşam dengesinde sürdürülebilirlik odaklı teşvikler sağlayabilir. Böylece sürdürülebilir ücret yönetimi uygulayan işletmeler, bu konuda yatırımcılarının ilgisini çekebilir ve işletmelerine uzun vadeli finansal destek sağlayabilirler (Workland, 2023).

3.1. Sürdürülebilir Ücret Yönetiminin Temel Unsurları

Sürdürülebilir ücret yönetimi, sadece kısa vadeli maliyetleri yönetmeye odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan refahı, adalet, etik, çeşitlilik ve işveren markasını güçlendirilmesi gibi uzun vadeli unsurları da göz önünde tutar. Bu çerçevede Şekil 5'te de görüldüğü gibi sürdürülebilir ücret yönetiminin temel unsurlarını; adil ve eşitlikçi ücretlendirme, performansa ve katkıya dayalı ücretlendirme, şeffaflık, uzun vadeli teşvikler ve yan haklar, çevresel ve sosyal sorumluluklara duyarlılık ile sürdürülebilirlik oluşturmaktadır.



Şekil-5. Sürdürülebilir Ücret Yönetiminin Temel Unsurları

Sürdürülebilir ücret yönetiminin ilk ve temel unsurunu adil ve eşitlikçi ücretlendirme oluşturmaktadır. Adil ücretlendirme, çalışanların katkıları, performansları ve piyasa koşulları göz önünde bulundurularak yapılan adaletli bir ücret politikasıdır. İşletmelerin adil ücretlendirme sistemlerini geliştirmesi, çalışan motivasyonu ve iş tatmini açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda ücretlerin, çalışanların beceri ve performansına göre adil bir şekilde belirlenmesi gerekir. Cinsiyet, yaş, etnik köken gibi faktörlere bağlı ücret farklılıkları önlenmeli ve eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmalıdır. Ücretlendirmede içsel ve dışsal adaletin sağlanmasına dikkat edilmelidir (Sachs, 2025). Bu noktada çalışanların örgütlenme ve toplu pazarlık yapma

hakkının sağlanması adil ve eşitlikçi ücretlendirme sorunlarının çözümünün önemli bir parçası olduğu unutulmamalıdır (UN Women, 2024).

Sürdürülebilir ücret yönetiminin ikinci unsurunu performansa ve katkıya dayalı ücretlendirme oluşturmaktadır. Çalışanların işe ve işletmeye katkısı ölçülmeli ve ücretlendirmede bu katkıya göre şekillendirilmelidir. Kısa vadeli hedefler yerine uzun vadeli değer yaratmaya odaklanan performans kriterleri geliştirilmelidir (Kesen, 2016: 563). Performansa dayalı ücret sistemleri ile kişilerin bireysel ve ekip performanslarını ödüllendirilmelidir. Böylece çalışanların iş tatminini yükselmesi de sağlanacaktır. Ancak performans değerlendirmesinin objektif ve şeffaf olması gerektiği de unutulmamalıdır.

Sürdürülebilir ücret yönetiminin üçüncü unsurunu şeffaflık oluşturmaktadır. Ücret politikalarının açık ve anlaşılır olması gerekir. Bu bağlamda çalışanlar, neye göre ödüllendirildiklerini ve terfi ettiklerini bilmelidir. Cinsiyetler arası ücret farklılıkları, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu nedenle işletmeler, ücret politikalarını oluştururken cinsiyet eşitliğini sağlamak için düzenli analizler yapılmalı ve ücretlerin genişletilmesinde şeffaflığı artırılmalıdır (Sachs, 2025). Nitekim Mercer'in yaptığı bir araştırmada da ücret şeffaflığının çalışanları elde tutulmasıyla doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmaya göre, adil ücret aldıklarını hisseden çalışanların, adil ücret almadıklarını hisseden çalışanlara göre %62 daha fazla bağlılık gösterdiği görülmüştür (Mercer, 2023).

Sürdürülebilir ücret yönetiminin dördüncü unsurunu uzun vadeli teşvikler ve yan haklar oluşturmaktadır. Sürdürülebilir ücret yönetimi, maaş artışlarının ötesinde sağlık sigortası, esnek çalışma saatleri, emeklilik planları gibi uzun vadeli teşvikleri içermelidir. Çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyen yan haklar sunulmalıdır. Uzun vadeli teşvikler ve yan haklar sürdürülebilirliği sağlar. Çalışanlara hisse senedi opsiyonları sunmak, kapsamlı yan haklar ve esnek yan haklar oluşturmak ile kariyer gelişimini destekleyen finansal teşvikler sunmak gibi uygulamalar bu haklar arasında yer almaktadır (Dünya, 2025).

Sürdürülebilir ücret yönetiminin beşinci unsurunu çevresel ve sosyal sorumluluklara duyarlık oluşturmaktadır. Nitekim sosyal sürdürülebilirlik, toplumda uyumlu bir ortam yaratırken yaşam kalitesinin artmasına katkı sağlar ve sosyal eşitsizliklerin ve uçurumların azalmasına yardımcı olur. Çevresel sürdürülebilirlik ise, güvenli ve yaşanabilir bir çevrenin oluşmasını destekleyerek, çevresel etkilerin en aza indirilmesini ve böylece doğaya verilen zararların telafi edilmesini amaçlar. Aynı zamanda, sürdürülebilir kalkınma doğrultusunda ilerleyerek çevresel sorunların çözümüne yönelik katkılarda

bulunur. Ekonomik sürdürülebilirlik ise, gelecek nesillerin ihtiyaç duyacağı değerli kaynakların korunmasına odaklanır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşim güçlenerek, geleceğe yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesine zemin hazırlamaktadır (Tooranloo, Azadi, & Sayyahpur, 2017: 1253-1255). Dolayısıyla ücret yönetimi, sürdürülebilirlik hedefleri ile uyumlu olmalıdır. İşletmeler, çalışanlarına sosyal ve çevresel sorumluluklarına uygun teşvikler sunmalıdır. Böylece çevreye ve topluma duyarlı çalışan nesillerin gelişimi desteklenmiş olacaktır.

Sürdürülebilir ücret yönetiminin son unsuru ise sürdürülebilirliktir. Sürdürülebilirlik genel olarak iki şekilde ele alınmaktadır. İlk olarak işletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri için kalıcı bir rekabet avantajına sahip olmaları gerekmektedir. İkincisi ise işletmelerin, içinde bulundukları toplumun sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma sorumluluğunu gerektirmektedir. Bu iki perspektif doğrultusunda hareket eden işletmeler, hem rekabet avantajı elde etmek için çaba göstermeli hem de toplumun sosyal ve çevresel beklentilerini karşılamak durumundadır (Kesen, 2016: 555-556). Ücret yönetiminde sürdürülebilirlik ise uzun vadede işletmenin finansal sağlığını koruyacak ve çalışanların refahını destekleyecek bir ücret politikası izlenmesine vurgu yapmaktadır. Ücret artışları ve yan haklar, işletmenin bütçesiyle uyumlu olmalı, ekonomik dalgalanmalara karşı dayanıklı olacak şekilde planlanmalıdır. Ücretlendirmede iş-yaşam dengesi de sağlanmalıdır.

3.2. Sürdürülebilir Ücret Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Sürdürülebilir ücret yönetimi, işletmelerin bir yandan finansal sürdürülebilirliğini sağlarken diğer yandan çalışan refahını ve bağlılığını artırmayı hedefler. Ancak, bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde bazı önemli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorluklar aşağıdaki başlıklar altında ele alınabilir (Sabuncuoğlu, 1997: 217-219; Göç, 2021: 91-93; IENSTITU, 2024):

- *Kısa Vadeli Kar Odaklılık:* Birçok işletme, kısa vadeli finansal hedeflere ulaşma amacıyla çalışan ücretlerini mümkün olduğunca düşük tutmayı tercih etmektedir. Bu strateji, her ne kadar kısa vadeli maliyet avantajları sağlasa da uzun vadede çalışan memnuniyetsizliği, düşük iş bağlılığı ile verimlilik kayıplarına yol açabilmektedir.
- *Kültürel ve Yasal Engeller:* Farklı ülkelerdeki işgücü piyasası dinamikleri ve yasal düzenlemeler, sürdürülebilir ücret politikalarının uygulanmasını sınırlandırabilmektedir. Örneğin, bazı bölgelerde asgari

ücret yasaları ve işçi haklarına ilişkin düzenlemeler, sürdürülebilirlik ilkeleri ile çelişebilir. Örneğin işverene yüksek sabit maliyetler yükleyen katı ücret düzenlemeleri esnek ve performansa dayalı sürdürülebilir ücret sistemlerinin uygulanmasını zorlaştırabilir.

- *Ücret Şeffaflığına Karşı Direnç:* İşletmelerin büyük bir kısmı ücret bilgilerini çalışanlarla paylaşmanın iç çatışmalara yol açabileceği endişesiyle ücret şeffaflığına karşı direnç göstermektedir. Ancak araştırmalar, ücret şeffaflığının uzun vadede çalışan güvenini artırabileceğini ortaya koysa da işletmeler genel olarak ücret düzeylerini çalışanlarla paylaşmayı tercih etmemektedir.
- *Ekonomik Belirsizlikler:* Enflasyon, döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve ekonomik krizler gibi faktörler, işletmelerin ücret politikalarını sürdürülebilirlik perspektifinde yapılandırmasını zorlaştırabilmektedir. Bu tür belirsizlikler, işletmelerdeki hem çalışan memnuniyetini azaltmakta hem de işletmelerin mali dengesini olumsuz etkilemektedir.
- *Finansal Sınırlamalar:* Küçük ve orta ölçekli işletmeler, sınırlı mali kaynakları nedeniyle sürdürülebilir ücret yönetimi politikalarını uygulamakta zorlanabilir. Özellikle finansal baskılar, bu işletmelerin uzun vadeli ücret yönetim stratejilerini benimsemesinin önündeki önemli engellerden birisini oluşturmaktadır.
- *Objektif Değerlendirme Zorlukları:* Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde adil değerlendirme yapmak, güçlü ve objektif kriterlere dayalı bir sistem gerektirmektedir. Zira çoğu işletme bu tür bir sistemi oluşturmakta zorluk yaşamaktadır.
- *Çalışan Beklentilerinin Yönetimi:* Çalışanların ücret politikasına dair yüksek beklentileri ile sürdürülebilir yönetim hedefleri arasında bir denge kurmak, işletmeler bakımından zorlu bir görevdir. İşletmelerin bu süreci doğru oluşturmaması ve yönetememesi çoğu zaman sorunlara yol açmaktadır.

3.3. Sürdürülebilir Ücret Yönetimine İlişkin Uygulama Örnekleri

Sürdürülebilir ücret yönetiminin önünde pek çok zorluğun olması bu modelin hayata geçmesi için engel teşkil etmemektedir. Zira sürdürülebilir ücret yönetimine ilişkin dünya genelinde pek çok etkili uygulama örneği bulunmaktadır. Sürdürülebilir ücret yönetiminde adil ücret politikaları bakımından iyi uygulama örneği olarak İskandinav ülkeleri ön plana çıkmaktadır. Bu ülkelerde gelir dağılımında eşitliği sağlamak amacıyla katı yasal düzenlemeler ve politikalar hayata geçirilmiştir. Özellikle İsveç,

Norveç ve Danimarka gibi ülkelerde cinsiyetler arası ücret farklılıklarını azaltmaya yönelik şeffaf politika uygulamaları dikkat çekmektedir (Norlén, 2025). İsveç'te uygulanan “*Eşit Ücret İlkesi*” işverenlerin düzenli ücret analizi yapmasını ve eşitsizliklerin giderilmesini zorunlu kılmaktadır (Trusaic, 2025). Aynı zamanda, bu ülkelerde sendikaların etkin rolü sayesinde, toplu iş sözleşmeleri ile ücret politikaları daha adil bir zemine oturmaktadır (Eurofound, 2023:9).

Sürdürülebilir ücret yönetiminde uzun vadeli teşvikler bakımından iyi uygulama örneği olarak Google ve Microsoft şirketleri ön plana çıkmaktadır. Bu şirketler çalışanlarına sadece ücret değil, sağlık sigortası, hisse senedi opsiyonları ve eğitim destekleri sunarak sürdürülebilirliği teşvik etmektedirler. Google ve Microsoft, çalışanlarına maaş dışında birçok avantaj sağlayarak iş gücünü elde tutmayı hedeflemektedir. Zira iki şirket de çalışanlarına hisse senedini de içeren seçenekler sunmaktadır. Bu, çalışanların şirketlerinin büyümelerine katkıda bulunmalarını teşvik eder ve finansal açıdan kendilerini güvende hissetmelerini sağlayabilir (Gupta, 2025). Ayrıca bu şirketlerin sağlık sigortası, kariyer gelişim programları ve uzun vadeli eğitim destekleri gibi avantajlar da bulunmaktadır. Google, çalışanların mesleki ilişkilerini birleştirmek için yıllık belirli bir eğitim bütçesi ayırırken, Microsoft çalışanlarına iş-yaşam dengesini sağlamak amacıyla ebeveyn izni, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma seçenekleri sunmaktadır (Quora, 2025). Bu tür teşvikler, uzun vadede örgütsel bağlılığı artırırken aynı zamanda çalışanların refahına da katkıda bulunarak insan kaynaklarının sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktadır.

Sürdürülebilir ücret yönetiminde esnek çalışma modelleri ile ücretlendirme bakımından Unilever şirketi iyi uygulama örneği olarak ön plana çıkan şirketler arasındadır. Unilever iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma modellerine önem veren küresel bir şirkettir. Unilever, çalışanlarına haftada dört gün çalışma modeli sunarak, verimliliği artırırken tükenmişliği azaltmayı amaçlamaktadır. Bu model kapsamında yer almak isteyen çalışanlar, kayıtlarını yaparak belirledikleri süre boyunca esnek çalışma sürelerinden faydalanabilmektedirler (Laker, 2025). Model, özellikle çalışan memnuniyetinin sağlanması açısından etkili bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sürdürülebilir ücret yönetiminde çevresel ve sosyal sorumluluklara duyarlık bağlamında Patagonia şirketi ön plana çıkmaktadır. Unilever gibi küresel bir şirket olan Patagonya, sürdürülebilir ücret yönetimi politikalarına ek olarak, çalışanlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımını teşvik etmektedir. Şirket, çalışanlarına her yıl belirli bir süre boyunca sosyal

ve çevresel projelerde gönüllü olarak çalışmaları için izin vermektedir. Ayrıca çocuklar için çocuk bakım desteği ve uzaktan erişim olanakları da sunulmaktadır (Change Oracle, 2021; Humans of Globe, 2024) Bu tür uygulamalar, çalışanların şirkete bağlılığını arttırırken aynı zamanda çalışanların refahını ve motivasyonunu güçlendirmektedir.

Sürdürülebilir ücret yönetimine ilişkin bir diğer iyi uygulama örneği ise çalışan refahına yönelik uygulamalar ile ön plana çıkan Danone şirketidir. Danone, çalışan refahını artırmak için sosyal diyalog ve çalışan katılımını merkeze alan bir ücret yönetimi modeli geliştirmiştir. Bu çerçevede Danone, çalışan refahını artırmak ve yerinde daha iyi bir ücret yönetimi modeli oluşturmak için “Sosyal Diyalog Programını” uygulamaktadır. Bu program, çalışanların ücret politikaları hakkında söz sahibi olma ve ücretlendirmenin daha şeffaf hale getirilmesini sağlamaktadır. Danone, çalışanlarla düzenli olarak toplantılar yaparak, ücret politikaları hakkında geri bildirim almakta ve buradan hareketle çalışanların ekonomik refahını artıracak stratejiler geliştirmektedir (Human Resources, 2016). Sosyal diyalog programınca oluşturulan modelin en önemli özelliklerinden biri, şirketlerin çalışanlarına sunduğu ek sosyal haklardır. Danone, özellikle düşük gelirli çalışanlarını desteklemek amacıyla, ücretlerine ek olarak sağlık yardımları, eğitim fonları ve emeklilik destek programları sunmaktadır. Ayrıca Danone’nin sosyal diyalog yaklaşımı sayesinde, çalışanların iş güvenliği ve ücret politikaları konusunda daha fazla söz sahibi olması sağlanmaktadır. Bu uygulama sadece kurumun finansal kazançlarını değil, çalışanların refahını da ön planda tutması bakımından sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir örnek teşkil etmektedir (Helms, 2021)

Türkiye’de sürdürülebilir ücret yönetimi konusunda örnek gösterilebilecek kurumlardan biri Arçelik A.Ş.’dir. Koç Holding çatısı altında faaliyet gösteren Arçelik hem Türkiye’de hem de uluslararası alanda beyaz eşya sektörünün önde gelen kuruluşlarından biridir. Şirketin insan kaynakları politikaları, çalışan refahının artırılması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi, şeffaf ücretlendirme süreçlerinin uygulanması ve uzun vadeli motivasyonu teşvik eden stratejiler üzerine yapılandırılmıştır. Arçelik’in ücret yönetimi yaklaşımı, performansa dayalı, adil ve şeffaf bir sistem üzerine kuruludur (Arçelik, 2023). Bu sistem sayesinde çalışanlar, performans hedeflerine ulaşmaları durumunda hangi düzeyde maddi karşılık alacaklarını önceden bilmekte, böylece ücret yönetimi hem adalet duygusunu hem de motivasyonu desteklemektedir. Şirket bu uygulamayla, çalışan bağlılığını güçlendirmeyi ve içsel şeffaflığı artırmayı hedeflemektedir (Arçelik, 2023). Ayrıca, şirket çalışanların sosyal ve ekonomik refahını gözetken kapsamlı bir yan haklar sistemi sunmaktadır. Bu sistem içinde özel sağlık sigortası, kariyer

gelişimi için burs olanakları, performansa bağlı ikramiyeler, ulaşım ve yemek desteği ile uzaktan çalışmayı destekleyen teknolojik altyapı yer almaktadır. Böylece çalışanların hem iş yaşam dengeleri hem de bireysel gelişimleri desteklenmektedir (Arçelik, 2024).

Nitekim toplumsal cinsiyet eşitliği de Arçelik'in ücret yönetimi politikalarının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Şirket, "eşit işe eşit ücret" ilkesini benimseyerek kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret adaletini sağlamaya yönelik düzenli analizler yapmakta ve bu doğrultuda iyileştirmeler gerçekleştirmektedir. Bu çabaları sayesinde Arçelik, 2021 yılında Dünya Ekonomik Forumu'nun "Global Equality & Inclusion Benchmarks" değerlendirmesinde başarılı uygulamalarıyla öne çıkmıştır (Arçelik, 2024). Ayrıca şirket, Birleşmiş Milletler tarafından yürütülen "HeForShe" hareketine verdiği destekle kadınların işgücüne katılımını artırmayı ve kadın çalışanların yönetim pozisyonlarında daha fazla yer almalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Arçelik, 2025). Bu uygulamalar, Arçelik'in sürdürülebilir ücret yönetimini sadece finansal değil, aynı zamanda sosyal bir sorumluluk olarak gördüğünü göstermektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde ücretlendirme politikaları, yalnızca ekonomik bir araç olarak değil, aynı zamanda kurumsal değerlerin, sosyal sorumluluğun ve çalışan deneyiminin bütüncül bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. İncelenen iyi uygulama örnekleri, şeffaflık, adalet, performans odaklılık ve kapsayıcılık ilkelerinin sürdürülebilir ücret yönetiminin temel taşları olduğunu göstermektedir. Bu ilkeler doğrultusunda geliştirilen uygulamalar hem çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmakta hem de kurumların uzun vadeli rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamaktadır. Nitekim iyi uygulama örneklerinde görüldüğü üzere, ücret yönetiminin yalnızca maaş düzeyleriyle sınırlı kalmaksızın; yan haklar, eşitlik politikaları ve sosyal destek sistemleriyle bütüncül bir yapıya kavuşturulması, sürdürülebilirliğin kurumsal kültür olarak benimsenmesini de olanaklı kılmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir ücret yönetimi, yalnızca insan kaynaklarının bir fonksiyonu değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı olarak ele alınmalı ve kurumsal sürdürülebilirlik politikalarıyla entegre şekilde yapılandırılmalıdır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ücret yönetimi, iş dünyasının sadece finansal bir araç olarak değil, aynı zamanda çalışan motivasyonunu, bağlılığını ve uzun vadeli kurumsal başarının temel taşı oluşturarak stratejik bir unsur olarak ele alınması gereken alanı temsil

etmektedir. Ücret politikalarının adil, şeffaf ve performansa dayalı bir yapıda geliştirilmesi, çalışanların refahını ve iş tatminini artırırken işletmenin rekabet gücünü destekleyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Günümüz iş dünyasında sürdürülebilir ücret yönetimi, etik değerlere bağlı ve çalışanları merkeze alan bir yaklaşım ile güçlendirilmelidir.

Sürdürülebilir ücret yönetimi, sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda örgütlerin genel stratejik hedeflerine ulaşması açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda adil ve şeffaf bir ücretlendirme politikası, çalışanların işyerine olan güvenini artırırken, işletmelerin uzun vadeli başarısını destekleyen bir temel oluşturur. Bu tür politikalar, çalışanların sadece ekonomik refahını değil, aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını da karşılamayı hedefleyerek daha kapsayıcı bir iş ortamı sağlar. Dolayısıyla sürdürülebilir ücret yönetimi bir yandan çalışan memnuniyetini artırırken diğer yandan da işletmelerin sektördeki rekabet avantajını güçlendirebilmektedir.

Sürdürülebilir ücret yönetimi, işletmelerin yalnızca maliyetleri optimize etme hedefinden öteye geçerek, çalışanların uzun vadeli bağlılığını ve verimliliğini teşvik eden bir sistemi inşa etmeyi gerektirir. Bu bakımdan sürdürülebilir ücret politikalarının oluşturulması, iş-yaşam dengesi, çevresel ve sosyal sorumluluklara duyarlılık gibi unsurlarla desteklenmelidir. Ayrıca, sektörel rekabet, ekonomik dalgalanmalar ve yasal düzenlemelere karşı dayanıklılık sağlayan bir yapıda olması, bu politikaların uzun vadeli başarısını artırmaya yardımcı olmaktadır. Sürdürülebilir ücret yönetimi, işletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarına uyum sağlaması açısından bir fırsat sunar. Bu yaklaşım, işveren markasını güçlendirmekle kalmayıp toplum ve çevre ile olan ilişkileri de olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanların refahını merkeze alan ücretlendirme stratejileri, uzun vadeli iş başarısı için sağlam bir zemin oluştururken, aynı zamanda sürdürülebilir bir büyüme modeline katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda, işletmelerin etik ve sosyal sorumluluk ilkelerini gözeterek ücret politikaları geliştirmesi, sürdürülebilirlik anlayışıyla uyumlu bir iş kültürü yaratılmasına olanak tanımaktadır.

Son olarak, sürdürülebilir ücret yönetimi, ücret yapısı oluştururken çalışanları sadece ekonomik açıdan değil, aynı zamanda sosyal ve kişisel gelişimlerini de destekleyen bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. Örneğin, eğitim ve sağlık destekleri gibi yan hakların yanı sıra, iş güvenliği ve kariyer gelişimi açısından yenilikçi teşvikler sunulmalıdır. Bu doğrultuda sürdürülebilir ücret yönetimi hem çalışanların hem de işletmelerin uzun vadeli kazançlarını ve dayanıklılıklarını artıran bir köprü işlevi görebilecektir.

Kaynakça

- Acar, A. C. (2022). Ücret Yönetimi. M. A. Saraç içinde, *TÜBİTAK Sosyal Bilimler Ansiklopedisi* (s. 317). Ankara: TÜBİTAK .
- Acar, S. (2021). Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Yönüyle İncelenmesi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksi Örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 347-368.
- Akalp, G. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. *İş-Güç:Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1), 1-10.
- Akyol, E. M., & Budak, G. (2016). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çokuluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15(2), 155-174.
- Altan, Ö. Z. (2004). *Sosyal Politika*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Arçelik. (2023, 01 02). "Her Evde Sürdürülebilir Yaşamlara İlham Vermek" *Sürdürülebilirlik Raporu 2022*. 04 25, 2025 tarihinde Arcelikglobal: https://www.arcelikglobal.com/media/w34f43h2/arcelik_22_surdurulebilirlik_raporu_yonectici_ozeti.pdf adresinden alındı.
- Arçelik. (2024, 01 02). "Odağımız Sürdürülebilirlik Burada Evindesin" *Sürdürülebilirlik Raporu 2023*. 04 25, 2025 tarihinde Arçelikglobal: https://www.arcelikglobal.com/media/qsju0bv/arcelik_sr23_executivesummary_tr.pdf adresinden alındı.
- Arçelik. (2025, 04 25). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyoruz*. Arçelikglobal: <https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/insan-kaynaklari/heforshe/> adresinden alındı.
- Ataay, İ. D., & Acar, A. C. (2008). Ücret Yönetimi. İ. D. Ataay, L. Tüzüner, G. DüNDAR, C. Uyargil, & A. C. Acar içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 406). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Atış, Y. (1997). Ücret Yönetimi. (Aralık), 1-4. 03 21, 2025 tarihinde <https://hrdergi.com/ucret-yonetimi> adresinden alındı.
- Bayraktar, O. (2020, 04 01). *İnsan Kaynakları Yönetimi İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi*. 03 19, 2025 tarihinde İstanbul Ticaret Üniversitesi İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Ders Notları: <https://ww4.ticaret.edu.tr/isl/wp-content/uploads/sites/114/2020/04/İKY-10-İş-değerlemesi-ve-ücret-yönetimi.pdf> adresinden alındı.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bükey, A. M. (2022). Türkiye'de Ücret Politikaları ve Gelir Dağılımı Eşitsizliği İlişkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 6(3), 3109-3128.
- Can, H., & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Ceylan, Z. (2009). Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*(74), 45-72.
- Change Oracle. (2021, 09 10). *10 Reasons Why Patagonia Is the World's Most Responsible Company*. Change Oracle- in Business and Economics, Leadership: <https://changeoracle.com/2021/09/10/10-reasons-why-patagonia-is-worlds-most/> adresinden alındı.
- Çelik, N., Caniklioglu, N., & Canbolat, T. (2015). *İş Hukuku Dersleri*. İstanbul : Beta Yayınları.
- Çetin, C., Dinç, E., & Arslan, M. L. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Deb, T. (2009). *Compensation Management* . New Delhi: Excel Books.
- Dede, N. P. (2019). Sürdürülebilirlik, İşveren Markası Oluşturma ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkiler. *In Traders International Trade Academic Journal*, 2(1), 145-168.
- Demir, R. (2022). Ücret Sistemleri. M. A. Saraç içinde, *TÜBİTAK Sosyal Bilimler Ansiklopedisi* (s. 318). Ankara: TÜBİTAK .
- Demir, R., & Acar, A. C. (2014). Adil ve Sürdürülebilir Ücret Politikaları, Çalışanların İşletmeye Olan Bağlılığı. *İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 95-148.
- Demir, R., & Acar, A. C. (2014). İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi. *İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 95-148.
- Dünya. (2025, 01 07). *Youthall: 2025'te Yan Haklar Ve Refah Talepleri Daha Önemli Hale Gelecek*. 03 26, 2025 tarihinde Dünya Gazetesi: <https://www.dunya.com/sektorler/youthall-2025te-yan-haklar-ve-refah-talepleri-daha-onemli-hale-gelecek-haberi-759623> adresinden alındı.
- Esen, D., & Esen, M. (2018). Türkiye'de yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* , 17. *UIK Özel Sayısı*, 827-844.
- Eurofound. (2023). *Industrial Relations and Social Dialogue Sweden: Developments In Working Life 2022*. Ireland: Eurofound.
- Gazze, P. (2004, 03 16). *Ücretin Temeli - Temel Ücret*. 04 18, 2025 tarihinde NTV Ekonomi: <http://arsiv.ntv.com.tr/news/261773.asp#BODY> adresinden alındı.
- Göç, K. (2021). Türkiye Bağlamında Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Benimsenmesi: Zorluklar ve Çözümler. *BasınAkademi Procedia*, 13(1), 91 - 93.
- Gupta, S. (2025, 03 26). *Life at Google vs Microsoft: Career, Culture & More*. Vantagelens: <https://www.vantagelens.com/blog/working-at-google-vs-microsoft/> adresinden alındı.

- Gürtüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Helms, M. (2021). *Giving Employees a Voice: An Investigation into Danone's Unique Employee Engagement Program as a Catalyst for Sustainability at Work and Beyond*. Sweden: Lund University.
- Human Resources. (2007). Gerçekten Performansa Dayalı Ücretlendirme Nasıl Yapılabilir? *HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 1-5. 04 01, 2025 tarihinde <https://hrdergi.com/gercekten-performansa-dayali-ucretlendirme-nasil-yapilabilir-ceo-nuza-gosterebileceginiz-bir-seyler> adresinden alındı.
- Human Resources (2016, 06 01). "Tutkusu İnsan" olan Danone'da "Herşey Çalışan ile başlar". 03 26, 2025 tarihinde HR Dergisi: <https://hrdergi.com/tutkusu-insan-olan-danone-da-hersey-calisan-ile-baslar> adresinden alındı.
- Human Resources. (2022). İK Yetenek Döngüsünü Nasıl Sürdürülebilir Hale Getirebilir? *HR İnsan kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 1-5. 04 01, 2025 tarihinde <https://hrdergi.com/ik-yetenek-dongusunu-nasil-surdurulebilir-hale-getirebilir> adresinden alındı.
- Humans of Globe. (2024, 01 29). *Patagonia's Leadership in Environmental and Social Responsibility*. Humans of Globe: <https://humansofglobe.com/patagonia-leadership-in-environmental-and-social-responsibility/> adresinden alındı.
- IIENSTITU. (2024, 11 30). *Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları: Geleceğin İş Dünyasını Şekillendirmek*. 04 01, 2025 tarihinde IIENSTITU: <https://www.iienstitu.com/blog/insan-kaynaklarinda-surdurulebilirlik-yonetimi> adresinden alındı.
- Isaac, A. (2012). Ücret Sistemleri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(2), 4-64.
- Karabulut, T., Okka, Ö. F., & Başel, H. (2006). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(2), 104-118.
- Kaymaz, K., & Sayılar, Y. (2005). Beceriye Dayalı Ücretleme Sistemi ve Tasarımı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 117-140.
- Kesen, M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573.
- Köse, M., & Nalbantoğlu, S. Y. (2021). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Çalışan Deneyimi Uygulamaları. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- Laker, B. (2025, 03 26). *What Does the Four-Day Workweek Mean for the Future of Work?* MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/>

- article/what-does-the-four-day-workweek-mean-for-the-future-of-work/ adresinden alındı.
- Mercer. (2023, 10 30). *Employees are More Satisfied with Work, but Financial Security Concerns Remain High, According to a Mercer Survey*. Mercer: <https://www.mercer.com/en-us/about/newsroom/2023-inside-employees-minds-report-rethinking-what-we-need-from-work/> adresinden alındı.
- Mert, G. (2025, 04 02). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. gozdemert.akademik: <https://www.gozdemert.com/akademik/iky/iky1.pdf> adresinden alındı.
- Norlén, G. (2025, 03 26). *Chapter 4: The Nordic Labour Market After The Pandemic*. Nordregio: <https://pub.nordregio.org/r-2024-13-state-of-the-nordic-region-2024/chapter-4-the-nordic-labour-market-after-the-pandemic.html> adresinden alındı.
- OECD. (2023). *Nordic Lessons for an Inclusive Recovery? Responses to the Impact of COVID-19 on the Labour Market*. Paris: OECD.
- Oktay, M. (2022, 03 01). *İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi*. 03 26, 2025 tarihinde Koay İK: <https://kolayik.com/blog/insan-kaynaklarinda-ucret-yonetimi> adresinden alındı.
- Öcal, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi-Ücret Yönetimi*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Quora. (2025, 03 26). *How different is Microsoft from Google from Work to Perks and Incentives and Giving The Best Features to its Employees?* Quora: <https://www.quora.com/How-different-is-Microsoft-from-Google-from-work-to-perks-and-incentives-and-giving-the-best-features-to-its-employees> adresinden alındı.
- Recruiter. (2024, 02 29). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilirlik*. Recruiter: <https://recruiter.com.tr/insan-kaynaklari-yonetiminde-surdurulebilirlik/> adresinden alındı.
- Resmi Gazete. (2003, 06 10). *4857 Sayılı İş Kanunu*. 04 16, 2025 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Resmi Gazete: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm#1> adresinden alındı.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulama Örnekleriyle)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sachs, T. (2025, 03 27). *HR tech: The Key to Achieving Pay Equity*. HiBob: <https://www.hibob.com/blog/pay-inequality-in-the-workplace/> adresinden alındı.

- SAYEM. (2025, 03 26). *Ücret Sistemleri*. SAYEM: <https://sertifika.subu.edu.tr/ucret-sistemleri-> adresinden alındı.
- Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi. *Kamu-İş*, 11(2), 129-164.
- Şimşek, Ş., & Öge, H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- TONUS, H. Z., & BAŞ, D. P. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskisehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpur, A. (2017). Analyzing Factors Affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) Using a Hybrid Approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL. *Journal of cleaner production*(162), 1252-1265.
- Trusaic. (2025, 03 26). *Trusaic-Sweden pay transparency requirements*. Trusaic: <https://trusaic.com/resources/global-pay-transparency-center/sweden/> adresinden alındı.
- Un Women. (2024, 02 22). *Everything You Need to Know About Pushing for Pay Equity*. UN WOMEN: <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/9/explainer-everything-you-need-to-know-about-equal-pay> adresinden alındı.
- Workland. (2023, 04 05). *İşletme Dünyasında Sürdürülebilirlik: Yeşil İşletme ve Sosyal Sorumluluk*. 04 01, 2025 tarihinde Workland: <https://www.workland.com.tr/tr/blog/isletme-dunyasinda-surdurulebilirlik/> adresinden alındı.
- Yurdakul, D. (2019, 01 02). *Geleceği Okuyabilmek: İK Sürdürülebilirliğin Neresinde?* 03 26, 2025 tarihinde HR Dergisi: <https://hrdergi.com/gelecegi-okuyabilmek-ik-surdurulebilirligin-neresinde> adresinden alındı.
- Yükseler, Z. (2015, 11 13). *Asgari Ücret Artışının Maliyet ve Etkileri*. 04 02, 2025 tarihinde researchgate.net:https://www.researchgate.net/publication/283727057_Asgari_ucret_artinin_maliyet_ve_etkileri adresinden alındı.