

"E skiden primler, baz maaşının yüzde 50'sini geçemez diye bir kural vardı. Biz bunu kaldırdık. Şirkete kazandıran yöneticiye hak ettiğini fazlasıyla veriyoruz. Şimdi mükemmel işleyen bir prim sistemine sahibiz. Verdiğimiz primler baz maaşının yüzde 100'ünü bile geçebiliyor."

Bu sözler, Pegasus Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı'ya ait. Sabancı, başarılarının en önemli saç ayaklarından birinin prim sistemleri olduğunu söylüyor. Şirketi büyüten, kâra geçiren yöneticiye hak ettiğini fazlasıyla veriyor.

Son dönemde Ali Sabancı'nın dikkat çektiği stratejiyi, ücret politikalarının temeline oturtan şirketlerin sayısı artıyor. Önümüzdeki dönemde daha fazla sayıda patron yüksek performanslı yöneticilerine tatminkâr kâr payları verecek, hatta bazı patronlar bu parlak insanları şirketine ortak edecek. Bu şekilde patronlar yüksek performanslıların şirkete bağlılığını artırıp onları kurum içinde tutmaya odaklanacak.

YÜKSEK PERFORMANSIN YILI

Profil International'ın araştırmasına göre çalışan nüfusunun yalnızca yüzde 20'si "üstün performans" gösteriyor. Patronlar tarafından en yüksek ücret artışıyla ödüllendirilen kesimi de bu grup oluşturuyor.

2014'te de 2013'te olduğu gibi patronların genel zam oranlarında temkinli davranacağı düşünülürse bu yıl da gelirini en çok artıracak kesim yüksek perfor-

2014'TE
PAKETİ
PERFORMANS
BELİRLEYECEK

%8

PATRONUN

ücret

HESABI

ORTAKLIK

3
MAAŞ

%94

%10

2014'te ortalama yüzde 8 oranında zam öngörülüyor. Patronlar ise ücret artışına geçen yıl olduğu gibi temkinli yaklaşıyor. Hemen hepsinde enflasyon oranında zam yapma eğilimi hakim. Ancak ücret artışı konusunda patronlara göre en kritik grubu "yüksek performanslı çalışanlar" oluşturuyor. Performansı, değerlendirirken ise kârlılığa ve büyüme hedeflerini tutturmaya dikkat ediyorlar. Patronlar açısından ücretlendirme konusunda yükselen yeni trend ise yüksek performanslı yöneticileri şirkete ortak etmek.

● AYÇE TARCAN AKSAKAL aaksakal@capital.com.tr

Temel pozisyonlar için 2014 ücret profili

(TL, aylık net, 500 büyük şirket)

Pozisyon	Minimum	Maksimum
ÜST DÜZEY YÖNETİM		
Yönetim kurulu başkanı	35.000	100.000
Yönetim kurulu üyesi	5.000	70.000
Genel müdür	23.500	75.000
Genel müdür yardımcısı	14.250	39.000
İNSAN KAYNAKLARI		
İnsan kaynakları direktörü	10.750	25.000
İnsan kaynakları müdürü	7.500	20.000
Personel yöneticisi	4.000	9.500
İnsan kaynakları uzmanı	3.250	6.500
Kalite yöneticisi	3.750	9.000
Bordro uzmanı	2.250	4.400
BİLGİ İŞLEM		
Bilgi teknolojileri direktörü	11.250	25.000
Bilgi işlem müdürü	8.250	21.000
Üst düzey sistem programcısı	7.000	13.000
Analist programcı	5.250	9.500
Sistem analisti	3.750	8.250
Network mühendisi	3.750	7.500
PC destek yöneticisi	2.500	6.600
Sistem operatörü	2.250	5.500
Teknik destek operatörü	2.150	4.400
SATIŞ		
Satış direktörü	11.250	28.500
Satış müdürü	7.000	21.000
Bölge satış müdürü	5.250	14.250
Satış temsilcisi/yöneticisi	3.000	7.000
Telesatış operatörü	1.850	3.500
PAZARLAMA		
Pazarlama direktörü	13.250	29.500
Ürün grup müdürü	7.250	18.500
Ürün müdürü	4.250	12.000
Halkla ilişkiler müdürü	4.250	7.700
Pazarlama araştırma uzmanı	3.250	11.500
Halkla ilişkiler uzmanı	3.000	6.200
FİNANS		
Finans direktörü	12.000	31.500
Mali işler müdürü	8.000	18.500
Muhasebe müdürü	5.000	13.200
Finans analisti	3.500	8.250
Muhasebe şefi	3.500	6.750
Muhasebe uzmanı	2.250	4.500
Muhasebe elemanı	1.800	3.500
SATINALMA VE LOJİSTİK		
Satınalma ve lojistik direktörü	11.250	26.000
Satınalma müdürü	7.000	18.200
Satınalma yetkilisi	4.000	9.000
Lojistik yetkilisi	2.700	7.000
İthalat uzmanı	2.700	6.200
ÜRETİM		
Üretim direktörü	10.000	25.500
Fabrika müdürü	9.500	19.500
Üretim müdürü	6.000	16.000
Kalite müdürü	4.500	12.500
Üretim şefi	4.000	8.250
Endüstri mühendisi	2.800	7.000
Üretim planlama uzmanı	2.500	6.250

Kaynak: İK şirketlerinin verileri ve Capital'in araştırması dikkate alınarak oluşturuldu.
Not: Ücretler Türkiye'nin en büyük 500 şirketi dikkate alınarak saptandı.

manslılar olacak. Patronlar tarafından "üstün performanslılar" olarak nitelendirilen kesimi ise hedefleri tutturular belirlenecek. Kârı ve büyümeyi dramatik şekilde artıranlar da bu grupta yer alacak.

Patronlar ise üstün performans gösteren çalışanlarına 3 ila 6 maaş arası fazla ücret verme eğilimini sürdürecektir. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde "üstün performanslı" yöneticiler yıllık gelirlerinin 2 ila 3 kat fazlasını kazanabilecek. 2014'te yüksek performans gösteren grubun içinde yer almayanlar ise yüzde 8'lik ücret artışıyla yetinmek zorunda kalacak.

TEMKİNLİLİK SÜRECEK

Patronlar, her yıl olduğu gibi 2014'te de zam oranlarını belirlerken gerçekleşen enflasyonu dikkate alma trendini sürdürecektir. 2014'e ilişkin ücret artışı öngörülerini sorduğumuz patronların hemen hepsi enflasyon oranında veya bunun biraz üzerinde zam yapma eğiliminde.

Grant Thornton Türkiye'nin ortaklarından Emin Taylan da patronların 2014'te geçen yıl olduğu gibi zamlar konusunda temkinli davranacağını, ücret artışlarının enflasyonla sınırlı kalacağını söylüyor.

Grant Thornton'un 44 ülkede 4 bine yakın yöneticisiyle gerçekleştirdiği araştırma da bunu destekliyor. Araştırmaya göre Türkiye'deki yöneticilerin yüzde 94'ü, 2014'te zam yapacağını belirtiyor. Artış planlayanların sadece yüzde 30'u enflasyonun üzerinde zammı planlıyor.

Datassit'in genel müdürü Ayşe Nazmiye Uça da patronların zam konusunda 2014'te temkinli olacağı görüşünde. Uça, "Artık çok yüksek zam oranları yok. Performans ücretlendirmede daha önemli bir kriter oldu" diyor. Fiba Holding Yönetim Kurulu Üyesi Murat Özyeğin de 2014'te zam oranlarını belirlerken enflasyona göre karar vereceklerini belirtiyor.

Uzmanlara göre patronların ücret artışı konusunda temkinli davranmasının en önemli nedenleri arasında artan fiyat ve maliyet baskısı bulunuyor. Yönetim danışmanı Tim Bright, "Şirketler enflasyon oranında veya bunun biraz altında ücret artışı yapıyor" diyor.

ORTALAMA ORAN YÜZDE 8

Ücret araştırma şirketi Mercer'ın verilerine göre, 2013'te Türkiye'de ortalama yüzde 8 oranında zam yapıldı. 2014'te de buna benzer bir ücret artışı bekleniyor. Mercer Türkiye Araştırmalar Direktörü İşin Mengenli, "Yaptığımız araştırmaya göre 2014'te Türkiye'de her kariyer seviyesi için ücret artış beklentisi ortalama yüzde 7,5 ila 8 aralığında" diyor.

Towers Watson'un araştırması bu beklentiyi güçlendiriyor. Towers Watson'un araştırmasına göre, Türkiye'deki şirketlerin ortalama ücret artışı yüzde 8 düzeyinde gerçekleşecek.

İşe yeni girenleri ne bekliyor?

(Aylık net maaş TL)

Pozisyon	Minimum	Maksimum
EĞİTİME GÖRE		
Üniversite	1.600	3.500
Yüksek lisans	2.150	4.000
Doktora	2.700	4.500

Not: Ücretler Türkiye'nin en büyük 500 şirketi dikkate alınarak saptandı.

Enflasyonun üzerine bir miktar refah payı koyan patronlar ise yüzde 8 olması beklenen ücret artışını yüzde 9 ila 10 bandına çekiyor. Ant Yapı'nın ortaklarından Mehmet Okay, "refah payı" uygulaması sayesinde yapacakları zam oranının yüzde 10'u bulacağını söylüyor.

LC Waikiki'nin patronu Vahap Küçük de zam oranını belirlerken enflasyon oranının üzerine bir miktar refah payı koyduklarını belirtiyor. Küçük, 2014'te yüzde 9 zam yapmayı planladığını söylüyor.

NBS'in iş ortağı Nurhan Taşhan da "Pek çok büyük şirkette performans primi dışında genel yıllık ortalama ücret artışı yüzde 8 seviyesinde olacak" diyor.

Secretec'nin 1.620 şirkette yaptığı araştırmaya göre ise 2014'te ortalama zam oranları yüzde 9 seviyesinde gerçekleşecek. Uzmanlar, 2014'te en yüksek zam oranının yüzde 12, en düşük zam oranının ise yüzde 5 seviyesinde olmasını bekliyor. Stanton Chase Dünya Başkan Yardımcısı Çağrı Alkaya, 2014'te Türkiye'de zamların yüzde 7 ila 12 bandında seyredeceğini öngörüyor.

PERFORMANS BELİRLEYİCİ

Adecco İK Direktörü Akgül Can Beyhan da "Performansa önem veren patronlar, çalışanlarını performans kriterleriyle (KPI) yakından izleyip başarılı çalışanla-

PERİHAN İNCİ / İNCİ HOLDİNG YKB

"KAZANDIRIYORUZ, BİZ DE KAZANIYORUZ"

KÂR PAYI VERİYORUZ Yönetici ve çalışanlarımızın yıl içinde gösterdikleri performansa göre kazancı artırıyor. Yüksek performans gösterenlere kâr payı veriyoruz. Ortalamanın üzerinde performans sergileyenler aylık kazancının bir veya iki katını kazanabiliyor.

Dünyada çok farklı uygulamalar var. Biz de üst düzey yöneticilerimizin ücretlendirmesi konusunda kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz. Bu konuda yeni çalışmalar yapıyoruz.

TEŞVİK SİSTEMİ Şu anda yöneticilerimiz ve çalışanlarımız için parasal teşvik sistemleri uyguluyoruz. Önümüzdeki dönemde çalışanlarımızın ücretlendirilmesi konusunda yeni teşvik sistemlerini devreye sokacağız. Ücret ve gelirle ilgili yaptığımız çalışmalarda ortak amacımız çalışanlarımızın uzun vadede bizimle olmasını destekleyecek sistemleri kurmak.

ADİL OLMAK Ayrıca ücret politikasında adil olmak da bizim için çok önemli bir değer. Bunun için her yıl ücret araştırması yapıyoruz. Sektöre ve lokasyona göre ücret seviyelerimizi karşılaştırıp ortalamanın altında kalmamaya çalışıyoruz.

MİSYON ÖNEMLİ "Önce kazandırıyoruz sonra kazanıyoruz" diye bir misyonumuz var.

Her yıl, yeni ücret artış oranını belirlerken bizim için en büyük göstergelerden biri de enflasyon oranı oluyor. Yaptığımız zam oranlarının enflasyonun altında kalmamasına dikkat ediyoruz. Her yıl, çalışanlarımıza enflasyon oranında artış yapıyoruz.

rı daha iyi primle ödüllendiriyor" diyor.

Ant Yapı Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet Okay, "Yüksek performans gösteren yöneticilerimiz aldıkları yıllık ücretin 2-3 katını kazanıyor" diyor.

MURAT ÖZYEĞİN / FİBA HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ

"DENGEYİ TUTTURAN DAHA FAZLA KAZANIYOR"

ORTAK EDİYORUZ Üst düzey yöneticilerimizin ücretlendirilmesi konusunda en önemli yöntemimiz yöneticilerimizi şirkete ortak etmek. Yöneticilerin ücretlendirilmesinde ortaklık, kârdan paylaşım gibi uygulamalar uzun vadeli bakış açısı sağlıyor.

UZUN VADELİ BAKIŞ Yönetici kâra ortak olduğunda şirketin planlarını, ileriye dönük stratejilerini uzun vadeli olarak gerçekleştirebiliyor. Ayrıca, şirketin yıllık kârını önemsiyor. Böylece hem masrafları azaltmaya hem de gelirleri artırmaya çalışıyor.

BÜYÜME VE KÂRLILIK Bizim için yüksek performans büyüme ile kârlılığı belirli bir dengede tutabilmektir. Yöneticilerimizin yıl içindeki performansını değerlendirirken büyüme ve kârlılığı ne kadar dengede tuttuğuna bakıyoruz.

BİRKAÇ KATINI KAZANIYOR Hisse verdiğimiz yöneticilerimiz, şirket ne kadar başarılı olursa ve yüksek piyasa değeri elde ederse, normal maaşının kat ve kat fazlasını kazanıyor.



LC Waikiki'de de yüksek performans gösterenler 4 ila 5 maaş arasında ücretle ödüllendiriliyor. CarrefourSA Genel Müdürü Mehmet Nane de perakendede yüksek performans gösterenlerin yılda ortalama 3 ila 6 maaş daha fazla kazandıklarını belirtiyor.

Dardanel'in patronu Niyazi Önen de yüksek performans gösteren yöneticilerini en fazla yıllık toplam ücretlerinin 2 katıyla ödüllendiriyor.

NG Hotel Yönetim Kurulu Başkanı Hediye Güral ise yüksek performans gösteren yöneticilerini paradan ziyade yüksek duygusal tatminle ödüllendirmekten yana. Gür, "Para bir süre sonra motive edici özelliğini yitirebiliyor" diyor.

PATRON NEYE BAKIYOR?

Yüksek performansın tanımı patrona göre değişiyor. Kimi kâra kimi hedefleri tutturmaya dikkat ediyor. İstikrar, bağlılık, sürdürülebilirlik, şirket değerini artır-

mak da patronların performansı ödüllendirmede dikkat ettiği konuların başında yer alıyor. Dardanel'in patronu Niyazi Önen için yöneticinin performansını sağladığı kâra göre değerlendiriyor.

Altınbaş Holding Yönetim Kurulu Başkanı İmam Altınbaş ise yöneticilerinin performansını değerlendirirken istikrara ve kuruma bağlılığa dikkat ediyor.

Hediye Güral Gür ise performansı hedefi tutturma başarısına göre bir değerlendirme yapıyor. Fiba Holding ve Ant Yapı'da ise yöneticilerin büyüme ve kârlılık konusunda kurduğu dengeye dikkat ediliyor. Fiba Holding Yönetim Kurulu Üyesi Murat Özyeğin, için büyüme ile karlılığı belirli bir dengede tutmayı başaran yönetici yüksek performanslı oluyor.

Ant Yapı Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet Okay içinse maliyetle gelir arasındaki dengeyi en iyi tutturup hatta üzerine geçiren yöneticiler yüksek performanslı oluyor.

12 sektörde yönetici ücretleri

(aylık net, TL)

	Minimum	Maksimum		Minimum	Maksimum
Tekstil					
Genel müdür	14.500	25.000			
Genel müdür yardımcısı	11.250	18.500			
Müdür	5.500	9.250			
Uzman	2.700	4.500			
Bankacılık					
Genel müdür	46.000	99.000			
Genel müdür yardımcısı	27.500	55.000			
Müdür	9.000	17.500			
Şube müdürü	7.000	12.000			
Uzman	2.850	4.600			
Reklam					
Genel müdür	19.000	35.000			
Kreatif direktör	13.750	25.500			
Art direktör	11.250	22.500			
Müşteri İlişkileri Direktörü	11.250	20.000			
İlaç					
Genel müdür	28.500	70.500			
Genel müdür yardımcısı	20.000	42.000			
Müdür	9.000	17.500			
Uzman	4.500	7.000			
Satış temsilcisi	2.150	4.200			
Perakende					
Genel müdür	19.500	41.500			
Genel müdür yardımcısı	11.250	25.500			
Müdür	5.500	11.000			
Mağaza yöneticisi	4.500	7.250			
Uzman	2.000	3.500			
Turizm					
Genel müdür	13.750	42.000			
Genel müdür yardımcısı	11.250	25.000			
Müdür	5.500	11.500			
Uzman	2.500	5.200			
Hızlı tüketim					
Genel müdür	20.000	50.000			
Genel müdür yardımcısı	12.000	25.000			
Müdür	6.000	12.000			
Uzman	2.500	6.000			
Enerji					
Genel müdür	25.000	75.000			
Genel müdür yardımcısı	12.000	50.000			
Müdür	6.500	30.000			
Uzman	2.750	10.000			
Bilişim/Telekom					
Genel müdür	25.000	70.000			
Genel müdür yardımcısı	14.000	45.500			
Müdür	5.000	35.000			
Uzman	3.000	10.000			
Otomotiv					
Genel müdür	30.000	65.000			
Genel müdür yardımcısı	20.000	35.000			
Müdür	8.000	23.000			
Mühendis	5.000	8.000			
Uzman	2.750	5.750			
İnşaat/konut					
Genel müdür	15.500	60.000			
Genel müdür yardımcısı	12.000	35.000			
Proje müdürü	8.000	20.500			
Uzman	2.500	9.000			
Özel sağlık					
Genel müdür	20.000	60.000			
Genel müdür yardımcısı	15.000	32.000			
Müdür	8.000	23.000			
Uzman doktor	4.500	15.000			
Uzman	2.250	7.000			

Not: Bu tablo, Capital 1000' de yer alan şirketleri kapsıyor.

ORTAK ETMEK YAYGILAŞIYOR

Üst düzey yöneticilerin ücretlendirmesinde son dönemde en önemli trendlerden biri de bu gruptaki yüksek performanslı kişilerin şirkete ortak edilmesi oluyor. Böylece üst düzey yöneticilerin kuruma bağlılıklarının artırılması hedefleniyor. Kuruma bağlılığı artan yetenekli yöneticiler de daha uzun süre aynı şirkette çalışmayı sürdürüyor.

Türkiye’de az sayıda olan bu uygulama daha çok şirkete yayılıyor. Ant Yapı Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet Okay da yüksek performans sergileyen yöneticilerini ücretlendirmede klasik yöntemlerin dışına çıktıklarını belirterek bunları yurtdışında kurdukları yeni şirketlere ortak ettiklerini söylüyor.

Okay, “Performansı yüksek yöneticilerimizle ortak yeni şirketler kurarak iş geliştiriyoruz” diyor. Okay, yöneticilerine yeni kurdukları şirketlerden yüzde 30 ila 40 arasında değişen oranlarda hisse verdiklerini belirtiyor.

Towers Watson Ücret Araştırması Yöneticisi Kerem Tuzlacı da üst düzey yönetici ücretlerindeki farklılığın büyük ölçüde şirketlere göre değişen kısa ve uzun vadeli teşviklerden kaynaklandığını savunuyor.

Tuzlacı, “Önümüzdeki yıllarda Türkiye’de üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde kısa vadeli teşviklerin yanı sıra ertelenmiş ödeme paylarıyla hisse senedi opsiyonu gibi özkaynak aracılığıyla ödüllendirme araçlarının daha fazla kullanılmasını bekliyoruz” diyor.

KİM DAHA FAZLA KAZANIYOR?

Dünyada yöneticilerine karşı en bonkör davranan şirketler finans, bilişim ve enerji sektörlerindedirler oluyor. Türkiye’de de durum benzer. Finans, telekom, enerji ve ilaç sektörlerindeki yöneticiler Türkiye’nin en fazla kazanan grubunu oluşturuyor. Bunların yıllık prim hariç ücret paketleri 1 milyon TL’yi geçiyor. Çağrı Alkaya, bankacılık ve enerjide CEO maaşlarının yıllık net 1,2 milyon TL’ye kadar yükseldiğini söylüyor.

Ücret araştırma şirketi Michael Page’in Türkiye Başkanı Hugo Campo ise enerji, sağlık, bilişim ve e-ticaret gibi son dönemin gözde sektörlerinin iyi performansları nedeniyle ücret paketlerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu belirtiyor. Campo, “Bu sektörlerde özellikle yönetici ikramiye ve primlerinde ciddi artışlar gözlemliyoruz” diyor.

Human Group Genel Müdürü Gaye Özcan ise Türkiye’deki en kârlı şirketlerin zam liginin şampiyonları olmaya devam edeceğini söylüyor. Özcan, “Rekabetten dolayı kâr marjlarının azaldığı şirketler ise zam konusunda daha az şanslı olacak” diyor.

Kademeler arasında da yukarı doğru çıktıkça ücret makası açılıyor. Strakom Yönetici Ortağı Melih Yalçın, şirketlerdeki kademeler arasında yaklaşık yüz-

MEHMET ALİ AYDINLAR ACIBADEM SAĞLIK GRUBU YKB



“SEKTÖRDEKİ EN İYİ ÜCRETİ ÖDÜYORUZ”

PAKETİN YÜZDE 40’I PRİM Ücretleri belirlerken en önemli kriterimiz performans. Uzun yıllardır, performans değerlendirilmesine göre ücretlerimizi belirliyoruz. Ücret paketimizin yüzde 60’ı baz ücretten geri kalan yüzde 40’lık kısmı ise primlerden oluşuyor.

EN YÜKSEK ÜCRET BİZDE Yıl içinde yıllık kazanç paketini en çok yükseltenler ise performansı en yüksek olanlar oluyor. Ayrıca kişinin çalıştığı şirketin de hedeflerini tutturması gerekiyor.

Türkiye’de özel sağlık sektöründeki yönetici ücretlerini değerlendirdiğinizde sektördeki en iyi ücreti bizim yöneticilerimiz alıyor.

YÜZDE 7 ZAM YAPACAĞIZ 2014 için öngördüğümüz ücret artış oranı yüzde 7. Üst düzey yöneticileri şirkete bağlamak için ücretlendirmede bonus ve primin dışında yeni uygulamalar üzerinde çalışıyoruz.

HİSSE OPSİYONU Üst düzey yöneticilerimizin ücretlendirilmesi konusunda uzun vadeli hisse opsiyonu vermek konusunda çalışmalar yapıyoruz. Bizim yöneticilerimizin bağlılığı ile ilgili sorunumuz yok. Ancak bu tür uygulamaların esas amacı yöneticilerin şirkete olan bağlılığını artırmak oluyor.

de 25 oranında ücret farkı bulunduğunu söylüyor. Uluslararası şirketlerle Türkiye pazarına yeni giren yabancı yatırımcılar da çalışan ve yöneticilerine genellikle ortalamanın üzerinde ücret ödüyor.

HRM Yönetici Ortağı Elif Ejdar Özel, “Rotasını Türkiye’ye çeviren yabancı yatırımcıların, ‘iyi yönetici’ bulma çabasıyla oluşan talep artışı, beraberinde Türk yöneticiler için dolgun ücretli bir piyasa yaratıyor” diyor. **C**