

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİMDALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİMDALI

TÜRKİYE'DE ÜCRETLEME KONUSUNDAKİ DEĞİŞİKLİKLERİN
PERSONEL VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ

116948

116948

Hazırlayan:ERDOĞAN AVDER

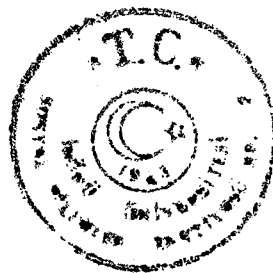
Danışman:Yrd. Doç. Dr. MEHMET DENİZ

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

T.C. YÖKSEK ÖĞRETİM KURULU
EĞİTİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ

MALATYA
MAYIS / 2002





SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İş bu çalışma jürimiz tarafından, İşletme Anabilim Dalında BİLİM UZMANLIĞI tezi olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN

Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

Doç. Dr. Mehmet Tiliba

ÜYE

Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY

ÜYE

Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

Y. Doç. Dr. Mehmet Deniz (Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.././2002

31.03.03



Adı, Soyadı ve Ünvanı (İmza)

Enstitü Müdürü

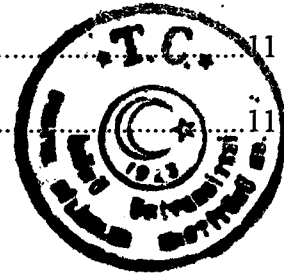
[Handwritten signature]

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÜCRET YÖNETİMİ.....	3
1.1. ÜCRET YÖNETİMİ ANLAMI VE ÖNEMİ.....	3
1.1.1. Ekonomik Açıdan Ücret.....	6
1.1.2. Hukuksal Açıdan Ücret.....	7
1.1.3. İşletme Açısından Ücret.....	7
1.1.4. İşgören Açısından Ücret.....	8
1.2. ÜCRETLEMENİN AMAÇ VE İLKELERİ	
1.2.1. Ücretlemenin Amacı.....	9
1.2.2. Ücretlemenin İlkeleri.....	9
1.2.2.1. Eşitlik İlkesi.....	10
1.2.2.2. Dengeli Ücret İlkesi.....	10
1.2.2.3. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi.....	10
1.2.2.4. Yükselmeye Ücret Artışı Sağlama İlkesi.....	10
1.2.2.5. Bütünlük İlkesi.....	11
1.2.2.6. Nesnellik İlkesi.....	11
1.2.2.7. Esneklik İlkesi.....	11
1.2.2.8. Açıklık İlkesi.....	11

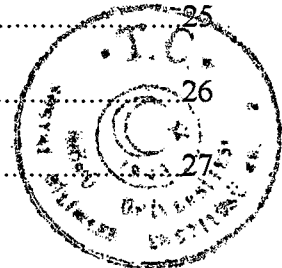


İKİNCİ BÖLÜM

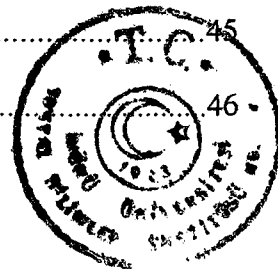
2. ÜCRETLERİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER VE ADALETLİ ÜCRET YAPISININ KURULMASI.....	12
2.1. ÜCRETLERİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER.....	12
2.1.1. Yasalar.....	12
2.1.2. Sendikalar.....	12
2.1.3. İşgücü Pazarı.....	13
2.1.4. Örgüt ve Ücret Politikaları.....	13
2.1.5. İş Değerleme.....	14
2.1.6. İşgören Özellikleri ve Performansı.....	15
2.2. ADALETLİ ÜCRET YAPISININ KURULMASI	15
2.2.1. Örgütsel Ücret Eğrileri.....	16
2.2.1.1. Yaklaşık Yöntemler.....	17
2.2.1.2. Göz Kararı Serbest Çizim.....	17
2.2.1.3. İstatistik Yöntem.....	18
2.2.2. Piyasa Ücret Araştırması.....	19
2.2.3. İşlerin Ücretlendirilmesi.....	20
2.2.4. Ücret Düzeltmeleri.....	21
2.2.5. Ücret ve Maaş Araştırmaları.....	23

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÜCRET SİSTEMLERİ, ÜCRET DÜZENLERİ VE DİĞER KONULAR.....	25
3.1. ÜCRET SİSTEMLERİ.....	25
3.1.1. Ana Baz Ücret Sistemleri.....	25
3.1.1.1. Zamana Göre Ücret Sistemleri.....	26
3.1.1.2. Parça Başına Ücret Sistemleri.....	27



3.1.1.3. Götürü Ücret Sistemleri.....	28
3.1.2. Özendirici Ücret Sistemleri.....	28
3.1.3. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri.....	29
3.1.4. Akort Ücret Sistemleri.....	30
3.1.4.1. Akort Ücret Sisteminin Yararları.....	33
3.1.4.2. Akort Ücret Sisteminin Sakıncaları.....	33
3.1.5. Halsey Sistemi.....	34
3.1.6. Bedeaux Sistemi.....	35
3.1.7. Rowan Sistemi.....	35
3.1.8. Taylor Sistemi.....	36
3.1.9. Gantt Sistemi.....	37
3.1.10. Emerson Sistemi.....	38
3.1.11. İşçilerin Kardan Pay Alması.....	38
3.1.11.1. Sistemin Yarar ve Hedefleri.....	39
3.1.11.2. Sistemin Sakıncaları.....	39
3.2. ÜCRET DÜZENLERİ	40
3.2.1. Zamana Göre Ödeme.....	40
3.2.2. Yapılan İşe Göre Ödeme.....	41
3.2.3. Ücret Ödemede Kullanılan Diğer Kriterler.....	41
3.2.4. Personelin Yapılan İşe Göre Ödemeye Tepkisi.....	43
3.2.5. Yapılan İşe Göre Ödeme Yönteminin Uygulanması.....	44
3.3. ÜCRETLEME İLE İLGİLİ DİĞER KONULAR.....	45
3.3.1. İyi Bir Ücret Sisteminin Özellikleri.....	45
3.3.2. En Düşük En Yüksek Ücret Sınırları.....	46
3.3.3. En Az Geçim Haddi.....	

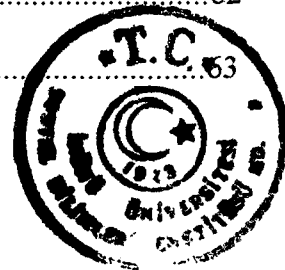


3.3.4. Geçim Endeksleri ve En Düşük Ücret Arasındaki İlişki.....	47
3.3.5. Gelir Vergisine Göre İndirim.....	48
3.3.6. Ücret Yetersizliğinin Sonuçları ve Değişmeli Aylık.....	48
3.3.6.1. Ücret Yetersizliğinin Sonuçları.....	48
3.3.6.2. Değişmeli Aylık Sistemi.....	49
3.3.6.2.1. Otomatik Sistem.....	49
3.3.6.2.2. Yarı Otomatik Sistem.....	50
3.3.6.2.3. Katsayı Sistemi.....	50
3.3.6.2.4. Takdire Dayanan Sistem.....	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TÜRKİYE'DE ÜCRETLER

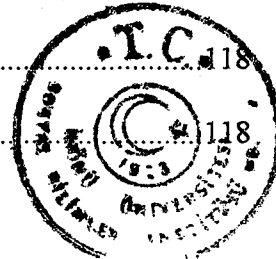
4.1. OSMANLI İMPARATORLUĞU DEVRİNDE ÜCRETLER.....	52
4.2. DEVLET MEMURLUĞU KANUNUNUN GETİRDİĞİ ÜCRET SİSTEMİ.....	52
4.2.1. Derece Aylığı.....	53
4.2.2. Kademe Aylığı.....	53
4.2.3. Gösterge.....	53
4.2.4. Katsayı.....	54
4.3. MAAŞ VE ÜCRET İDARESİNİN SORUMLULUĞU.....	54
4.4. ÜCRETİ TATİLLER VE YILLIK ÜCRETİ İZİN.....	56
4.4.1. Hafta Tatili.....	56
4.4.2. Ulusal Bayram ve Genel Tatiller.....	59
4.4.3. Tatil Ücretlerine Girmeyen Kısımlar.....	62
4.4.4. Tatil Ücretlerinin Hesaplanması.....	62
4.4.5. Aylık Ücrette Tatil Ücretinin Hesaplanması.....	63



4.4.6. Aylık Ücret İle Öteki Zamana Göre Ücret Şekillerinin Karşılaştırılması.....	65
4.4.7. İş Kanununda Yıllık Ücretli İzin.....	66
4.5. ÜCRETLEME VE TOPLU PAZARLIK.....	74
4.5.1. Toplu Pazarlığın Teorik Sorunları.....	74
4.5.2. Toplu Pazarlığın Dinamik Sorunları.....	87
4.5.3. Türkiye’de Toplu İş Sözleşmesi.....	94

BEŞİNCİ BÖLÜM

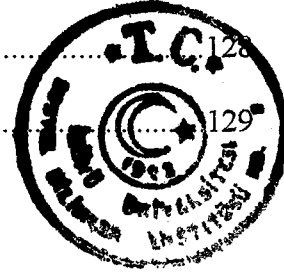
5. VERİMLİLİK.....	106
5.1 VERİMLİLİK TANIM VE ÖNEMİ.....	106
5.2. İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI.....	108
5.3. VERİMLİLİĞİN ÜLKE EKONOMİSİ AÇISINDAN ÖNEMİ.....	109
5.4. KURULUŞLAR İÇİN ÖNEMİ.....	111
5.5. TÜKETİCİLER İÇİN ÖNEMİ.....	112
5.6. VERİMLİLİĞİ ARTIRMA YÖNTEMLERİ.....	113
5.7. İNSAN KAYNAKLARININ RASYONEL KULLANIMI VE GELİŞTİRİLMESİ.....	113
5.7.1. İş Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi.....	114
5.7.2. Ekip Çalışması.....	115
5.7.3. Kuruluş İçi İlişkiler.....	116
5.7.4. İletişim.....	116
5.7.5. Motivasyon.....	117
5.7.6. Çalışma Yerinin Fiziki Koşulları.....	118
5.7.6.1. Havalandırma.....	
5.7.6.2. Aydınlatma.....	



5.6.5.	120
5.7.6.6. Dekorasyon.....	120
5.7.6.7. Temizlik.....	121
5.8. YÖNETİME KATILMA VERİMLİLİK İLİŞKİSİ.....	121
5.8.1. Yönetime Katılmanın Verimliliğe Nitel Etkisi.....	123
5.8.2. Yönetime Katılmanın Verimliliğe Nicel Etkisi.....	123
5.9. YÖNETİME KATILMA VERİMLİLİK ARASI İLİŞKİDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER.....	125
5.9.1. Yönetimin Türü.....	125
5.9.2. Planlama.....	125
5.9.3. Organizasyon.....	125
5.9.4. Verimlilik ve Uzmanlık.....	125
5.9.5. İşbölümü.....	126
5.10. VERİMLİLİK YÖNETİMİNDE DENETİMİN YERİ.....	126

ALTINCI BÖLÜM

6. TÜRKİYE'DE ÜCRETLEME KONUSUNDAKİ DEĞİŞİKLERİN PERSONEL VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ KONUSUNDA YAPILAN UYGULAMA.....	128
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	128
6.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRI.....	128
6.3. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM.....	128
6.4. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	129
6.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	129

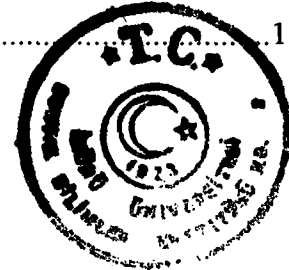


6.5.1. Personelin Kişisel Özellikleri.....	129
6.5.2. Ücret İş İlişkisi.....	130
6.5.3. Ücret İş Denklığının Çalışma Şevkine Etkisi.....	133
6.5.4. Ücretin Piyasa Ücretleriyle Denklığı.....	136
6.5.5. Hizmet Süresine Göre Görev ve Yükselme.....	138
6.5.6. Nesnellik.....	138
6.5.7. Açıklık İlkesi.....	141
6.5.8. Ücret Sistemleri.....	143
6.5.9. Ücret Sistemi Talebi.....	146
6.5.10. Ücreti Belirleyenler.....	146
6.5.11. Ücreti Kimin Belirleyeceği.....	147
6.5.12. Ücret Verimlilik İlişkisi.....	148
6.5.13. Verimlilik Değerlendirilmesi.....	150
6.5.14. Personel Devri.....	152
6.5.15. Devamsızlık.....	154
6.5.16. Tatminsizlik.....	156
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	159
KAYNAKÇA.....	162
EK-ANKET FORMU.....	167

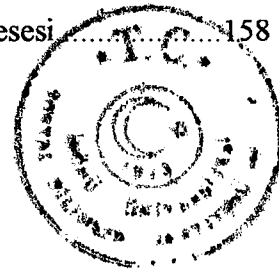


TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 6.1: Personelin Yaşı.....	129
Tablo 6.2: Personelin Cinsiyeti.....	130
Tablo 6.3: Personelin Hizmet Süresi.....	130
Tablo 6.4: Ücret İş İlişkisi.....	131
Tablo 6.5: Ücret İş İlişkisinin Yaşlara Göre Dağılımı.....	131
Tablo 6.6: Ücret İş İlişkisinin Cinsiyetle Mukayesesi.....	132
Tablo 6.7: Ücret İş İlişkisinin Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması.....	132
Tablo 6.8: Ücret İş Denkliğinin Çalışma Şevkine Etkisi.....	133
Tablo 6.9: Ücretin Hayat Standardını Karşılama Derecesi.....	133
Tablo 6.10: Ücretin Hayat Standardını Karşılama Derecesinin Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	134
Tablo 6.11: Ücretin Hayat Standardını Karşılama Derecesinin Cinsiyetle Karşılaştırılması.....	134
Tablo 6.12: Ücretin Hayat Standardını Karşılama Derecesinin Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması.....	135
Tablo 6.13: Ücretin Hayat Standardını Karşılama Derecesinin Çalışma Şevkine Etkisi.....	136
Tablo 6.14: Ücretin Piyasa Ücretleriyle Mukayesesi.....	136
Tablo 6.15: Ücretin Piyasa ile Mukayesesinin Yaşlara Göre Dağılımı.....	137
Tablo 6.16: Ücretin Piyasa Ücretiyle Karşılaştırılmasının Cinsiyetle Karşılaştırılması.....	137
Tablo 6.17: Hizmet Süresine Göre Ücret Artışının Çalışma Şevkine Etkisi.....	138
Tablo 6.18: Duygusal Nedenle Ücret Artışı.....	138
Tablo 6.19: Hizmet Süresine Göre Görev ve Ücret Artışının Yaşlara Göre Karş.....	139
Tablo 6.20: Görev ve Ücret artışının Cinsiyetle Mukayesesi.....	139
Tablo 6.21: Görev ve Ücret Artışının Hizmet Süresiyle Karşılaştırılması	140
Tablo 6.22: Duygusal Nedenle Ücret Artışı ve Çalışma Şevkine Tesiri.....	141
Tablo 6.23: Ücret Tespitinde İzlenen Metodu Anlama Derecesi.....	141
Tablo 6.24: Ücret Tespit Metodunun Yaşlarla Mukayesesi.....	156

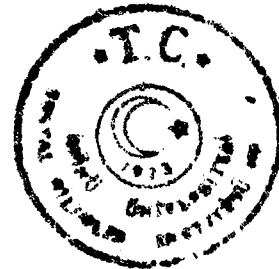


Tablo 6.25: Ücret Tespit Metodunun Cinsiyetle Karşılaştırılması.....	142
Tablo 6.26: Ücret Tespit Sisteminin Hizmet Süresiyle Mukayesesi.....	143
Tablo 6.27: Ücret Tespit Sistemini Anlama Derecesinin Çalışma Şevkine Etkisi.....	143
Tablo 6.28: Ücretin Hangi Sisteme Göre Tespiti.....	144
Tablo 6.29: Ücret Sisteminin Yaşlara Göre Mukayesesi.....	144
Tablo 6.30: Ücret Sisteminin Cinsiyetle Karşılaştırılması.....	145
Tablo 6.31: Ücret Sistemlerinin Hizmet Süresiyle Mukayesesi.....	145
Tablo 6.32: Ücret Tespit Sisteminin Çalışma Şevkine Etkisi.....	146
Tablo 6.33: Ücretin hangi Sisteme Göre Ödenmesi.....	146
Tablo 6.34: Ücreti Belirleyenler.....	147
Tablo 6.35: Ücreti Belirleyenlerin Çalışma Şevkine Etkisi.....	147
Tablo 6.36: Ücreti Kimin Belirlemesi.....	148
Tablo 6.37: Verimlilikte Ücretin Rolü.....	148
Tablo 6.38: Ücret-Verimlilik İlişkisinin Yaşlarla Mukayesesi.....	149
Tablo 6.39: Ücret-Verimlilik İlişkisinin Cinsiyetle Mukayesesi.....	149
Tablo 6.40: Ücret-Verimlilik İlişkisinin Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması.....	150
Tablo 6.41: Verimlilik Değerlendirilmesi.....	150
Tablo 6.42: Verimlilik Değerlendirilmesinin Yaşlara Göre Karşılaştırılması.....	151
Tablo 6.43: Verimlilik Değerlendirilmesi Cinsiyetle Mukayesesi.....	151
Tablo 6.44: Verimlilik Değerlendirilmesinin Hizmet Süresiyle Karşılaştırılması.....	151
Tablo 6.45: Başka İşletmeye Geçme Sıklığı.....	152
Tablo 6.46: Başka İşletmeye Geçme Sıklığı Yaşlara Göre Değerlendirme.....	152
Tablo 6.47: Başka İşletmeye Geçme Sıklığı Cinsiyetle Mukayesesi.....	153
Tablo 6.48: Başka İşletmeye Geçme Sıklığı Hizmet Süresiyle Mukayese.....	153
Tablo 6.49: Ücretlerinden Dolayı İşe Gelmemeye Derecesi.....	154
Tablo 6.50: Ücretlerden Dolayı İşe gelmeme Yaşlarla Mukayesesi.....	155
Tablo 6.51: Ücretlerden Dolayı İşe Gelmemenin Cinsiyetle Mukayesesi.....	155
Tablo 6.52: Ücretlerden Dolayı İşe Gelmemenin Hizmet Süresiyle Karşılaştırılması.....	156
Tablo 6.53: İşten Dolayı Tatminsizlik.....	156
Tablo 6.54: İşten Dolayı Tatminsizliğin Yaşlarla Mukayesesi.....	157
Tablo 6.55: İşten Dolayı Tatminsizliğin Cinsiyetle Mukayesesi.....	157
Tablo 6.56: İşten Dolayı Tatminsizliğin Hizmet Süresiyle Mukayesesi.....	158



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil.1: Ücret Dağılım Grafiği.....	16
Şekil.2: Yaklaşık Yöntemle Ücret Doğrusu.....	17
Şekil.3: Göz Kararı Serbest Çizim.....	18
Şekil.4: Piyasa Ücret Grafiği.....	20
Şekil.5: Bireysel Ücretleme Grafiği.....	21
Şekil.6: Karşılaştırılmış Ücretler.....	22
Şekil.7: Düzeltilmiş Ücretler.....	23
Şekil.8: Akort Ücret Sisteminde Hak Edilmiş Ücret Grafiği.....	30
Şekil.9: Akort Ücret Sisteminde Sabit Parametreler Arası Temel Faktörler.....	32
Şekil.10: Verimlilik Denetiminin Aşamaları.....	127



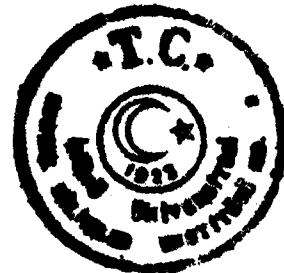
GİRİŞ

İşletmelerde ücretleme ve ücretlerde yapılan değişikliklerin personel verimliliği üzerine etkisini araştırmak amacıyla bu tez çalışması ve araştırma yapıldı. Ücret konusu, hem işvereni hem de personeli ilgilendiren önemli bir konudur. Zira işveren maliyetleri düşük tutmak için ücretleri kendine göre ayarlayacak, işçiler ve personel ise kendi geçim ve hayat şartlarını düşünerek, ücretinin artırılmasını isteyecektir. İşletmenin verimli çalışması ve işçilerin de yüksek derecede motive edilebilmesi için iki taraf da bazı fedakârlıklarda bulunmak zorundadırlar. Yapılan bu çalışma ile firma sahiplerine ve işverenlere, personelin ücreti konusunda ne düşündüğünün tespiti, işçilerin istediği ücret miktarı ve verimlilik düzeyini tespit etmek amacı güdülmüştür.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; ücretlemenin anlam ve öneminden, ücretleme ilkelerinden, ücret sistemlerinden, ücretleri etkileyen faktörlerden, adaletli ücret yapısının nasıl kurulabileceğinden ve ücret eğrilerinden bahsedilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; ücretleri etkileyen faktörlerden, işlerin ücretlenmesinden, ücret düzenlerinden, ücret ve maaş araştırmalarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; ücret sistemlerinden, Anabaz ücret sistemi, akort ücret sistemi, özendirici sistemlerden, Halsey sistemi, Bedeaux sistemi, Rowan sistemi, Taylor sistemi, Gantt sistemi, Emerson sistemi, işçilerin kardan pay alması, en az geçim haddi, gelir vergisinde indirim, değişmeli aylık sistemi, otomatik sistem, yarı otomatik sistem ve katsayı sisteminden bahsedilmiştir.



Çalışmanın dördüncü bölümünde ise; Osmanlı devrinde ücretler, devlet memurluğunun getirdiği sistemlerden, derece, kademe, katsayıdan, ücretli tatiller, yıllık ücretli izin ve hesaplanmasından, İş Kanunu'nda yıllık ücretli izin hesaplanmasından, toplu pazarlık, teorik ve dinamik sorunlarından, Türkiye'de toplu iş sözleşmesinden bahsedilmiştir.

Tezin beşinci bölümünde ise; verimliliğin tanım ve öneminden, işletmeler için verimliliğin öneminden, ülke ekonomisi ve tüketiciler açısından verimliliğin önemi, verimlilik nasıl artırılabilir, insan kaynaklarının rasyonel kullanılması, ekip çalışması, çalışma yerinin fiziki şartları, yönetime katılma verimlilik ilişkisi ve verimlilik denetiminden bahsedilmektedir.

Tezin altıncı bölümünde; Türkiye'de ücretleme konusunda yapılan değişikliklerin personel verimliliğine etkisi konusunda bir araştırma ve bu araştırmanın çözümlenmesinden bahsedilmiştir.

Yapılan tez çalışmasının uygulama kısmında tekstil sektöründe faaliyet gösteren 600 işçi kapasiteli bir fabrikada 60 kişi üzerinde yüz yüze görüşülerek anketörler tarafından anket çalışması yapılmıştır. Özellikle personelin ücretinin verimliliklerine ne derecede etkisi olduğunun tespiti, personelin yönetimden beklentileri, ücret tespitinde kendi görüşünün alınması gerektiği, yapılan işe göre ücret tespit edilmesi gerektiği gibi konulara değinilmiştir. Yapılan araştırmanın ilk üç sorusu personelin demografik özelliklerinden bahsetmektedir. Diğer sorular ise hem bu üç soru ile ilişkilendirilmiş, hem de ücretlerin personel verimliliğine etkisinden bahsedilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÜCRET YÖNETİMİ

1.1. ÜCRET YÖNETİMİ ANLAMI VE ÖNEMİ

İşletmelerin ve dolayısıyla personel bölümlerinin en sıkıntılı işlevlerinden biri de maaş ve ücret yönetimidir. Ücret, personelin işverenden, emeği karşılığı aldığı ekonomik değerdir. Ücret yönetimi üzerinde önemle durulması gereken oldukça hassas bir konudur. Ücreti bir buzdağına benzetmek mümkündür. Bilindiği gibi buzdağlarının (aysberg) su üzerinde görülen kısmı fazla büyük değildir. Oysa, su altında kalan kısmı çok büyük bir alanı kaplar. Bir bakıma ücret de böyledir. İlk bakışta maaş ve ücret yönetimi basit bir işlev olarak görülebilir. Ancak yetersiz bir ücret yönetiminin yol açacağı sorunlar buz dağının su altında kalan kısmı kadar büyük ve önemli olabilir.

Ücret yalnızca personelin yaşam koşullarını ve işletmelerin kârlılığını etkilemekle kalmaz, ulusal gelirin önemli bir kalemini oluşturduğu için devleti ve toplumu da yakından ilgilendirir. Bu nedenle devlet zaman zaman genel ücret yönetimine müdahale etmek zorunda kalır. İşveren açısından ücret, oldukça önemli miktarlara varan bir gider kalemidir. Personel açısından ücret ise, bir yaşam kaynağıdır. Ücret sayesinde personel fizyolojik, güvenlik sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılar.¹ Ücret konusu uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Bu nedenle öteden beri gerek emeklerini ortaya koyan iş

¹ Eren, Erol, İş İdaresi, Anadolu Üniversitesi, AÖF, s. 27, Ankara, 1986

görenler gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. Kaldı ki, bu konu her geçen gün biraz daha karmaşık bir sorun olarak, güncelliğini ve önemini yitirmeksizin birçok ülkede bilimsel tartışmalara ve çalışmalara konu olmaya devam etmektedir.

Bir yandan işgücü arz ve talebinin ekonomik denge noktasında oluşturduğu ücret kavramı, öte yandan işletmenin kendi çıkarları açısından konuya yaklaşımı, giderek devletin devreye girişi ve sendikaların olaya bakış açısı ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ücretleme konusunun ne kadar geniş kesimi yakından ilgilendirdiği bütün açıklığıyla görülmüş oluyor. Ücret çok yönlü bir kavramdır. Ekonomik toplumsal yaşamın hemen hemen tüm yönlerini etkilemektedir. Zira ücretler, gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir öge olarak, gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi olarak ulusal gelirin çeşitli kesimler arasındaki dağılışı biçimini, o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir ölçüt olarak önem taşır.²

Personelin örgüte yaptığı katkılar karşılığı aldığı ücret onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlaması yanında personele örgüt içinde bir statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Ücret yönetimi bu yönleriyle karmaşık bir görev olması yanında, hem örgüt hem de personel açısından büyük önem taşımaktadır. Personel açısından ücret hem ekonomik hem de sosyal yönü bulunan bir kavramdır. Ücretin ekonomik yönü, ekonomik gücünü belirlediğinden, personeli en çok ilgilendiren yanındır. Ücret, personel ve onun bağımlılarının (ailesi ve geçindirmekle sorumlu olduğu kişiler grubu) hemen hemen bütün ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olma özelliği taşımaktadır. Birey kendi çabası ile elde edeceği ekonomik kaynakları; yiyecek,

² Zaim, Sabahattin, *Çalışma Ekonomisi*, s. 182, İstanbul, 1968

barınma, tatil vb. ihtiyaçlarının karşılanmasında ve diğer hizmetlerden yararlanmasında kullanır.³

Ücret kavramı örgüt açısından da önem taşır. Ücretleme sürecinin örgüt açısından önemini şöyle sıralayabiliriz:

1. Örgütte çalışmaya istekli personel potansiyelini oluşturmak
2. İyi personeli örgütte tutmak
3. Personeli güdülemek
4. Ücretler, örgütün en önemli maliyet ögesidir.

Diğer yönden ücret, personelin örgüt ve sosyal yaşantıdaki statüsünü belirleyen bir faktör niteliği de taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel gereksinimler ile yapılan ücret ödemeleri arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireyler paraya, onun değişim gücünün gerektirdiğinden daha fazla önem vermektedirler. Çünkü para statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü, daha çok saygı, daha çok ilgi topladığından, bireyler için değerlidir. Yapılan ücret ödemeleri artıp, birey çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ettiğinde ise, bu bireyde başarı veya başarılı olma duygusu gelişir.⁴ Sosyal yardımlar, sigorta primi, işsizlik sigortası, iş kazaları, öğrenim, tatil günleri, lojman ve diğer sosyal işler için işletme tarafından ödenen ek ödemelerde işveren için ücretin tanımı ve kapsamı içine girer.

Bununla birlikte işletme açısından ücret sadece maliyetleri artıran bir unsur olarak görülmemelidir. Ücretin maliyetleri arttırdığı ne ölçüde bir gerçekse, aynı zamanda ücret artışlarının verimliliği arttırdığı da o ölçüde doğrudur. Görüldüğü gibi

³ Bingöl, Dursun, *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, s. 48, İstanbul, 1986

⁴ Ataay, Aytakin, *Medeni Hukuk Borçlar Kanunu*, 2.Baskı, s. 19, İstanbul, 1963

ücretle verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Başka bir deyişle ücret artarsa verimlilik artar ya da verimlilik yükselirse ücret de yükselmelidir.⁵

İşletmelerin ilk kurulduğu günden bu yana çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel emeğin bedeli olarak tanımlanan ücretin nasıl saptanacağı, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve bir güdüleme unsuru olarak taşıdığı rol hep tartışma konusu olmuştur. Bu tartışmanın temel nedenini farklı kesimlerin ücret olgusunu kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı biçimde yorumlamalarında aramak gerekir. Bu bakımdan ücret kavramını değişik açılardan ele alarak kısaca incelemekte yarar vardır.

1.1.1. Ekonomik Açıdan Ücret

Geniş anlamda ve ekonomik alanda ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli olan doğal kaynakla, sermaye ve emek gibi faktörlerin bu sonuncusuna ödenen bedeldir. İktisatçılara göre daha kısa bir anlatımla ücret, emeğin fiyatıdır. Ekonomi yasaları emeği, bir mal gibi niteler ve ücretin oluşumunu işgücü arz ve talebinde arar.

Bununla birlikte iktisat kuramı emek arzı ile ücret arasındaki ilişkileri tam anlamıyla aydınlatıcı, bu ilişkilerin işleyişine ait ekonomi kanunlarını içeren bir düzeye halen ulaşmış değildir. Bilimsel açıdan bakıldığında ücret, işgörene emeği karşılığında rol oynadığı “sosyal hasıla”dan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Bu nedenle, ekonomik açıdan ücretin artışı bir bakıma verimlilik artışına bağlanmaktadır. Bunun içindir ki, hemen her dönemde işverenler verimliliği artırmaya dönük ücret sistemlerinin arayışı içinde olmuşlardır. Ücret programları ekonomik açıdan işletmenin temelini oluşturur. Bu nedenle yöneticilerin, ücret politikasını ekonomik hale getirmeleri bugün bir ihtiyaç halini almıştır.⁶

⁵ Eren, Erol, a.g.e, s.56

⁶ Artan, Sinan, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi, E.İ.T.İ, s. 65, Eskişehir, 1981

1.1.2. Hukuksal Açıdan Ücret

Kuşku yok ki, ücret çalışma yaşamının en önemli konusunu iş hukukunun başta gelen sorununu oluşturur. Hukuksal açıdan ücret işgörenele işveren ilişkilerinde daima ön planda yer almakta olup bu niteliğinden ötürü çift taraflı akdi bir ilişki oluşturur. Bu sözleşmeye bağlı olarak işveren, iş görme yükümlülüğüne karşılık ücret ödemekle yükümlüdür.⁷

1.1.3. İşletme Açısından Ücret

İşletme açısından ücret genel bir ilke olarak maliyetleri etkileyen unsurlardan biridir. Bu nedenle işveren kendi çıkarlarını ön planda düşünerek ücretlerin arttırılmasına çoğu kez karşı çıkarak, hiç değilse belli bir düzeyde dondurulması ya da artış hızının az olması yönünde çaba harcar. Öte yandan işveren için ücretin miktarı tanımlanırken iş görene net olarak ödenen ücretin yanında diğer ek ödemelerden de söz edilir. İşletmede yöneticiler, personelin ücretlendirilmesinde onlara, kariyer ve yükselme sağlayacak politikalar uygulamalı ve bu konuda gerekli eğitime önem vermeli, işgörenlere bu eğitimin verilmesinde yardımcı olmalıdır.

Sosyal yardımlar, sigorta primi, işsizlik sigortası, iş kazaları, öğrenim, tatil günleri, lojman ve diğer sosyal işler için işletme tarafından ödenen ek ödemelerde işveren için ücretin tanımı ve kapsamı içine girer. Bununla birlikte işletme açısından ücret sadece maliyetleri artıran bir unsur olarak görülmemelidir. Ücretin maliyetleri arttırdığı ne ölçüde bir gerçekse, aynı zamanda ücret artışlarının verimliliği arttırdığı da o ölçüde doğrudur. Görüldüğü gibi ücretle verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Başka bir deyişle ücret artarsa verimlilik artar ya da verimlilik yükselirse ücret de yükselmelidir.⁸

⁷ Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 4.Baskı, s. 35, İstanbul, 1998

⁸ Geylan, Ramazan, *Personel Yönetimi*, s. 75, Eskişehir, 1992

1.1.4. İşgören Açısından Ücret

İş gören yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle iş gören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Dolayısıyla iş görenin yaşam düzeyini artıran yüksek ve doyurucu ücret, iş görene en iyi ücrettir. Görüldüğü gibi işveren ve iş gören açısından ücretin farklı tanımı ve değerlemesi bütünüyle ekonomik çıkar ve anlayış çelişkisinden kaynaklanır. Özet olarak:⁹

İşveren maliyet açısından haklıdır,

ücret+ek ödemeler

İşgören satınalma gücü açısından haklıdır,

ücret—çeşitli kesintiler

Bu basit hesap üzerinde bile işveren- işgören anlaşmasını sağlamak pek kolay değildir. İşveren kasasından çıkan parayı, işgören ise cebine giren net parayı ücret olarak değerlendirir. İşgören-işveren ilişkilerinde ekonomik çatışma, tarihten bu yana süregelen, çalışma barışının sağlanması ise her zaman önemli bir sorun oluşturmuştur. Bu anlaşmazlığı gidermek için denge sağlayıcı bir unsur olarak zaman zaman devletin devreye girdiği izlenir. Bir ülkenin ekonomik ve sosyal politikasında önemli bir rol oynayan ücret konusuna devletin ilgi göstermesi son derece doğal bir olaydır.¹⁰

⁹ Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, s. 48, İstanbul, 1993

¹⁰ Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Personel Yönetimi*, s. 211, İstanbul, 1998

1.2. ÜCRETLEMENİN AMAÇ VE İLKELERİ

1.2.1. Ücretlemenin Amacı

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimliliği arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, öte yandan iş görenleri işletmeye en çok bağlayan ekonomik bir özendirme aracıdır. Gerçi, 1927 yılında gerçekleştirilen Hawthorne deneyleri iş görenleri işletmeye bağlayan en güçlü öge olarak insancıl davranışları göstermişse de, bu değerlemenin aşırılığı kabul edilerek, günümüzde ücretin her işletmede birinci planda güdüleyici role sahip bulunduğu genellikle kabul edilmektedir. Örneğin 1969 yılında Fransa'da yapılan bir araştırmada, çeşitli seçenekler karşısında iş görenlerin üçte ikisinin ücret artışını yeğlediği saptanmıştır. Bir bakıma ücret, iş görenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Kaldı ki, iş görene yüksek ücret verilmesi söz konusu ise onun bulunduğu grup ve toplum içinde saygınlık kazanması da sağlanmış olur. Bu denli önem taşıyan ücret konusu yönetsel açıdan değerlendirilecek olursa ortaya çok yönlü amaçlar çıkar. Bu amaçlar bir kaynakta şöyle özetlenmektedir:¹¹

Örgütün tüm düzeylerinde görev yapan iş görenlere adil ücret ödenebilmesi için ücret politikaları, programları düzenleyip, yeni yöntem ve ilkelerin geliştirilmeye çalışılması. İş değerlemesine göre işletmede ücret düzeyinin saptanması, İşgücü pazarındaki değişikliklere göre işletmede ücret düzeylerinin ayarlanması. İşletmede nicelik ve nitelik yönünden olumlu artış gösteren iş görenlerin güdülenmesi amacıyla ödüllendirilmesi. Sağlık ve yaşam sigortaları,

¹¹ Oluç, Mehmet, *İşletme Organizasyonu*, s. 201, İstanbul, 1965

emeklilik ve kıdem tazminatları vs. diğer sosyal yardım işlemlerinin aksatılmadan düzenli olarak yürütülmesi.

Bu sayılan amaçların belirli ölçüde geçerliliği olmakla birlikte yine de ücret yönetiminin bir numaralı amacı, arzu edilen bir hizmeti kısa ve uzun vade de en ucuza satın almaktır.¹²

1.2.2. Ücretleme İlkeleri

Ücretleme de izlenmesi gereken ilkeler özet olarak şöyle sıralanabilir:

1.2.2.1. Eşitlik İlkesi

Yapılan işin ve işi yapan iş görenin kapasitesi saptanarak “eşit işe eşit ücret” uygulanmaktadır. Bu eylem, işe göre ücret ilkesini amaçlar ve çeşitli işler arasında ücretlerin ahenkli olmasını hedef tutar. Bununla birlikte bir kaynakta belirtildiği gibi eşitlik ilkesini sağlamak zannedildiği gibi kolay olmayıp, eşit olmayan bir ücretleme söz konusu ise bu ücreti azaltmak yeni sosyal gerilimlere yol açabilmektedir.¹³

1.2.2.2. Dengeli Ücret İlkesi

Ücret iş görenin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.

1.2.2.3. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi

İş gören çalıştığı işletmede kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğunu bilmek ister. İş gören piyasa ücretinin altında çalışıyorsa diğer işletmelere geçmek için fırsat kollar. İşletme ise bu gibi durumlarda yeni iş gören bulma ve seçme sorunlarıyla karşı karşıya gelir.¹⁴

¹² Marshall, H.D. NJ, *Collective Bargaining*, Random House, s.120, New York, 1971

¹³ Sabuncuoğlu, Zeyyat, a.g.e, s. 211

¹⁴ Koçel, Tamer, a.g.e. s.45

1.2.2.4. Yükselmeye Ücret Artışı Sağlama İlkesi

Normal koşullarda bir iş gören bir üst göreve geçerken bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.

1.2.2.5. Bütünlük İlkesi

İşletmede beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalılar olarak bilinen ve bedensel emeklerini işletmeye getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı oluşturmadan işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.¹⁵

1.2.2.6. Nesnellik İlkesi

İşletmede herhangi bir duygusal nedenle (akrabalık ya da düşmanlık duyguları gibi) iş görene verilecek ücrette artma ya da azalmalara kaymamalı, objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.¹⁶

1.2.2.7. Esneklik İlkesi

İşletmenin ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

1.2.2.8. Açıklık İlkesi

Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her iş gören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu amaçla ücretleme konusunda tüm iş görenlere işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmelidir.¹⁷

¹⁵ Sabuncuoğlu, Zeyyat, a.g.e, s. 215

¹⁶ Zaim, Sabahattin, a.g.e, s. 201

¹⁷ Otis and Leukart, Job Evaluation, s. 78, Newyork, 1954

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÜCRETLERİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER VE ADALETLİ ÜCRET YAPISININ KURULMASI

2.1. ÜCRETLERİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Ücretlerin oluşumunu etkileyen işletme dışı faktörlerden en önemli görülen üç tanesi; yasalar, sendikalar ve işgücü pazarıdır.¹⁸ Bunların dışında da bazı faktörler söz konusudur.

2.1.1. Yasalar

Özellikle 1980'den sonra Türkiye'de ücret oluşumunu etkileyen en önemli yasal düzenleme Yüksek Hakem Kurulu olmuştur. Yüksek Hakem Kurulu her ne kadar kamu kesiminde çalışan işçi statüsündeki personelin ücretlerini düzenlemekte ise özel sektör işletmeleri de çoğunlukla YHK'nun yapmış olduğu artışları göz önüne alarak düzenlemelerde bulunmaktadır. 1990'dan sonra aşamalı olarak Toplu Pazarlık ve Sözleşmelere dayalı ücretleme uygulamalarına geçilmiştir. Ayrıca, hükümetler de her yıl saptadıkları asgari ücret düzeyleriyle de niteliksiz ve deneyimsiz personelin ücretlerinin belirlenmesinde yol gösterici olmaktadır.

2.1.2. Sendikalar

Ücret düzeyinin belirlenmesinde özellikle sendikalı personel çalıştıran kuruluşlarda sendikaların çok önemli bir rolü vardır. Bu rol yalnız toplu pazarlık yoluyla ücret artışlarını sağlamak değil aynı zamanda iş analizi, iş değerlemesi ücret araştırmaları gibi aşamalarda da geçerlidir. Sendikaların genellikle iş değerlemesine karşı oldukları söylenemez. Ancak, iş değerlemesi konusunda sendikaların görüşünü almayan işletmeler sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Aynı biçimde işletmeler

¹⁸ Artan, Sinan, a.g.e, s.49

sendikaların onayı olmadan ücret düzeyini ayarlayamamaktadırlar. Özellikle ülkemizde sendikaların en önemli işlevi ücretler konusunda olmaktadır. Sendikalı işçilerin sendikalı olmayanlara kıyasla daha yüksek ücret aldıkları bilinmektedir.¹⁹

2.1.3. İşgücü Pazarı

İşgücü pazarı işletmelerdeki ücret düzeylerini çeşitli yönlerden etkilemektedir. İşgücü piyasasında talebin az, arzın çok olduğu durumlarda ücretler görece de olsa düşük kalmaktadır. İşgücü piyasasında işgücüne talep arttığında ve işgücü arzının azaldığı durumlarda ise ücretler belirli bir artış göstermektedir. Genellikle nitelikli ve az bulunan profesyonel yönetici ve teknik elemanların ücretleri diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olmaktadır. Niteliksiz elemanların çok olduğu durumlarda bu tip personele ödenen ücretler alt düzeye inmektedir. İşgücü piyasası bu özellikleri nedeniyle ücret düzeyinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ücret yapılarını kurmaya çalışan işletmeler genellikle işgücü piyasasını incelemekte ve ona göre kararlar almaktadırlar. Bu açıdan işletmeler ya kendileriyle aynı iş kolunda olan işletmelerde ödenen ücretlere bakmakta ya da benzer iş kollarındaki ücretleri temel almaktadırlar.²⁰

2.1.4. Örgüt ve Ücret Politikaları

Her örgütün biçimsel veya gayri resmi olarak belirleyip izlediği bir ücret politikası vardır. Bu politikalar, işletmenin özellikle hangi düzeyde ücret ödeyeceğini belirler.

1.Yüksek Ücret Politikası:Piyasa ortalaması üzerinde ücret ödemeyi öngören politika uygulaması kolay ancak vazgeçilmesi zor bir politikadır.

¹⁹ Sabuncuoğlu, Zeyyat, a.g.e, s. 42

²⁰ Ataay, Aytekin, age, s. 237-238

2.Eşit Ücret Politikası: Rakip işletmelerle aşağı yukarı aynı seviyede ücret verilmesini öngörür, en yaygın olanıdır.

3.Düşük Ücret Politikası: Finansal zorlukla, nitelikli işgücü talep etmenin pahalılığı nedeniyle benimsenen ve özellikle işsizliğin yüksek olduğu durumlarda daha çok uygulanabilen piyasa ortalamasının altında ücret vermeyi öngören politikadır.

2.1.5. İş Değerleme

İşletmede mevcut işlerin nispi önemi, güçlüğü, kısaca “değeri” bunları üstlenen iş görenlerin ücretleri üzerinde son derece önemlidir. İşletme içi ücret eşitliğini sağlamada “iş değerlendirme” önemli bir işleve sahiptir. Mevcut işlerin değeri başlıca şu yöntemlerle belirlenmektedir.²¹

1.Sıralama (Ranking) Metodu

İşlerin tek bir genel faktöre göre en önemliden az önemliye doğru sıralanmasını içeren,basit, kolay uygulanır, küçük işletmelere uygun bir yöntemdir.

2.Sınıflama Yöntemi

Belli ölçülere göre iş grup ve sınıflarının oluşturulması ve işlerin en uygun gruplara dağıtılmasını içeren bir değerlendirme yöntemidir.

3. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Genelde 5 iş faktörüne göre işlerin ayrı ayrı önem sırasına konmasıyla elde edilen iş faktör sırasıyla, her bir işin ücretini faktörlere göre dağıttıktan sonra elde edilen ücret sırasının uyumlaştırılmasıyla elde edilen “ Faktör Karşılaştırma Ölçeği”ne anahtar işlerin ilgili yerlere yerleştirilmesiyle elde edilir.

Diğer işlerin de yerleştirilmesi suretiyle işlerin önem sırasını saptamaya yarayan bir yöntemdir. Gerçekleştirilmesi ve uygulanması uzmanlık gerektirir, sayısal bir yöntemdir.

²¹ Tosun, Kemal, *Sevk ve İdare*, s. 45, İstanbul, 1965

4. Puan Yöntemi

Değerlenecek işler için faktör ve alt faktörlerin belirlenmesi, faktörlerin de derecelere ayrılması, sonra ise faktörler ile alt faktörlere ve derecelere puan değeri verilmesi ile elde edilen ölçeğe göre her bir işin puan değerinin (önemini gösterir) saptanmasını içeren, bir sayısal yöntemdir. Doğru sonuç vermesi ve uygulanmasının nispeten kolaylığı nedeniyle yaygın bir kullanım alanı bulmuştur.

2.1.6. İşgören Özellikleri ve Performansı

Diğer faktörler yanında iş görenin kendisi de ücretin belirlenmesinde önemlidir. İş görenle ilgili aşağıdaki özellikler ücretlemede etkilidir.²²

1. **Performans:** Özellikle performansa dayalı ücret sistemlerinde önemli bir faktördür.
2. **Kıdem:** Bir iş, bölüm ve şirkette iş görenin çalıştığı süre, ücretinde dikkate alınan bir faktördür.
3. **Deneyim:** Ücret planlarında genellikle genel iş tecrübesi de ücret farklılaştırılmasına yol açan etmenlerdendir.
4. **Örgüte üyelik:** İş gören bazı ücret kalemlerini sırf örgüt mensubu olmak dolayısıyla elde eder.
5. **Potansiyel:** İşletmeler bazı iş görenlere potansiyeline göre ücret verebilir.
6. **Şans:** “Doğru zamanda doğru yerde olmak” bazen kişinin ücretini olumlu, tersi ise olumsuz etkileyebilir.

2.2. ADALETLİ ÜCRET YAPISININ KURULMASI

Ücretleme de eşitlik, başka bir deyişle eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanabilmesi öncelikle adaletli bir ücret yapısının kurulması ile olanaklıdır. Adaletli ücret yapısı, tüm personele üstlendiği işin değerine göre ücret ödenmesini

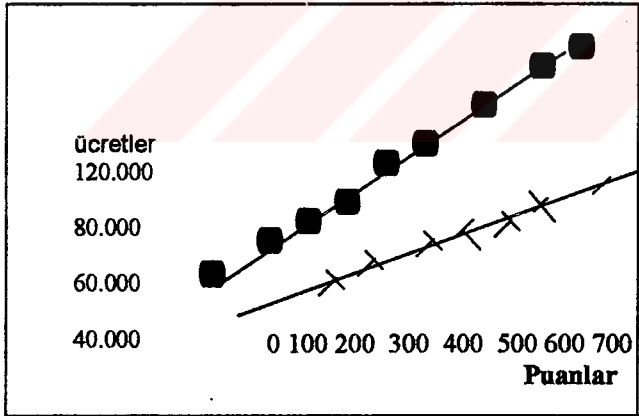
²² Artan, Sinan, a.g.e, s. 110

sağlayan ücret düzenidir. Adaletli ücret yapısının kurulmasında şu etkenlerin gerçekleşmesi zorunludur:²³

1. İş analizlerine dayalı iş değerlemesi
2. İş sınıflandırılması
3. Örgütün ücret eğrilerinin incelenmesi
4. Piyasa ücret ayarlanması
5. Ücret düzeltmeleri
6. İşlerin ücretlendirilmesi.

2.2.1 Örgütsel Ücret Eğrileri

Ücret eğrisi, işlerin göreceli değerleri ile işlere ödenen ücret miktarı arasındaki ilişkiyi personele ödenen ücretin veya ücretlerin ortalamasının bulunmasıyla çizilebilir. Bunun için işlerin sıra, sınıf, puanlarının göreceli değerleri X ekseninde, ücretler ise Y ekseninde gösterilerek her işin değer ve ücretlerinin keşifim noktaları bulunur. Böylece diyagram elde edilir.



Şekil:1: Ücret dağılım Grafiği

Kaynak: Talas, Cahit, Sosyal Ekonomi, 2.Cilt, Ankara Üniv.S.B.F Yay. s.43, Ankara,1972

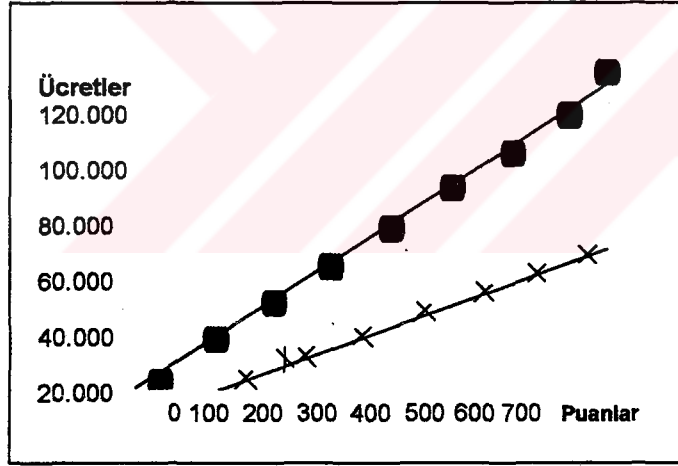
²³Larry, Resissman, Wages United States, HR Magazine, Aug. 1995, s. 200

Örgüt içi ücret eğrileri çeşitli yöntemlerle çizilir, bunlar ise:²⁴

1. Yaklaşık Yöntemler
2. Göz Kararı Serbest Çizim
3. İstatistik Yöntem.

2.2.1.1. Yaklaşık Yöntem

En basit ücret eğrisi çizim yöntemidir. Bu yöntemde ya en düşük ücretli işi gösteren nokta (en düşük y değeri) ile en yüksek ücretli işi gösteren (en büyük y değeri) nokta birleştirilerek ya da en düşük puanlı işi gösteren (en düşük x değeri) ile en yüksek puanı gösteren (en büyük x değeri) nokta birleştirilerek ücret doğrusu elde edilir. Bu yöntemin basit olmasının yanı sıra her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. Örneğin çizilen doğru dağılım diyagramına uymadığı zaman değişiklik yapılması gereklidir.



Şekil.2: Yaklaşık Yöntemle ücret doğrusu

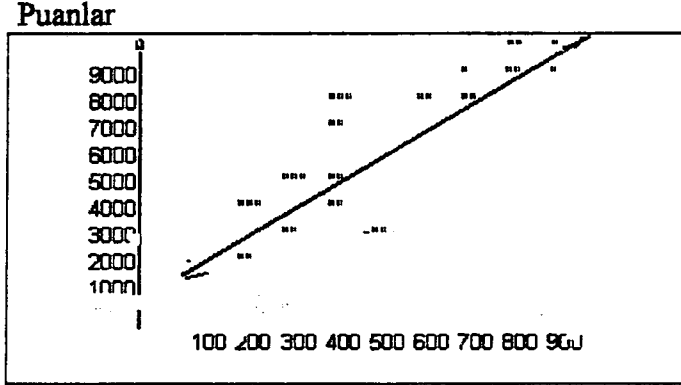
Kaynak: Talas, Cahit, a.g.e, s. 47

2.2.1.2. Göz Kararı Serbest Çizim Yöntemi

Bu yöntemde, ücret dağılımındaki noktaların dağılımını en iyi biçimde gösterebilen doğru veya eğri, göz kararı ile serbestçe çizilmektedir. Bu yöntemin

²⁴Pete. A. W. Smith, *Compensation Management*, s.120, Jul-Aug, 1992

uygulanabilir olması için dağılım diyagramındaki noktaların düzenli (homojen) artış kaydeden bir şekil göstermesi gerekir. Kolay ve basit oluşu nedeniyle çok uygulanan bir yöntemdir. Noktaların birbirlerine göre konumuna dikkat edilerek göz ile kestirme yapılır ve böylece noktaları en iyi temsil eden doğru ya da eğri çizilebilir.



Şekil.3: Göz kararı serbest çizim

Ücretler

Kaynak: Talas, Cahit, a.g.e, s. 48

2.2.1.3. İstatistik Yöntem

İstatistik yöntem, ücret eğrisinin çiziminde en doğru sonuç veren yöntemdir. Ücret eğrisinin çizilmesinde kullanılan başlıca istatistik yöntemler, en küçük kareler yöntemi ile regresyon yöntemidir. Her iki yöntemde gerçekte aynı sonucu vermektedir. İstatistik yöntemde, işin ücreti ile puanı arasında, Y işlerin ücretlerini, X işlerin puanlarını ve A sabit ve b regresyon katsayısını göstermek üzere, $Y=A+bX$ eşitliğindeki A ve b değerleri bulunarak, doğrunun denklemi bulunur ve doğru çizilir. Yöntemde, koşul olarak sürekli değişkenler yönünden doğrusal veya eğrisel ilişki incelendiğinden, puanlama yöntemiyle yapılan iş değerlendirme sonucu elde edilen puanlar kullanılması daha iyi sonuçlar verir. Özellikle sınıflama yöntemiyle yapılan iş değerlemesi sonucunda elde edilen veriler bu yöntemde kullanılmamalıdır. Puanlama yöntemi kullanılarak yapılan iş değerlemesinde işler değerlendirilmiş ve puanları hesaplanmıştır. Daha sonra bu işlerin ücretleri araştırılmış ve regresyon

yöntemiyle işlerin ücretleri ile puanları arasındaki doğrusal eşitliği gösteren denklem bilgisayar aracılığıyla bulunmuştur.²⁵

2.2.2. Piyasa Ücret Araştırması

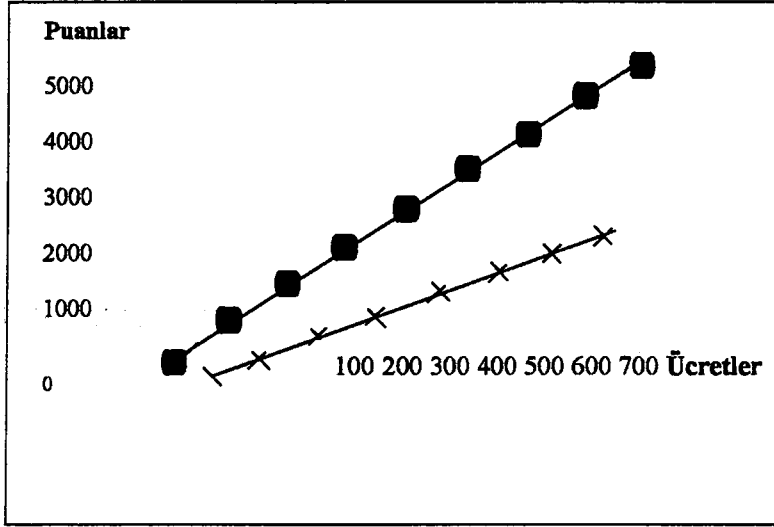
İşlerin göreceli önemleri belirlendikten sonra işlere ödenecek ücretlerin belirlenmesine geçilir. Ücret miktarını belirlemede kullanılan verilerin bir kısmı, piyasa ücret araştırması ile elde edilir. Piyasa ücret araştırması, belirli coğrafi bölgede belirli işler için ödenen ücretlerle ilgili olarak sistematik bilgi toplama sürecidir. Piyasa ücret araştırması ile, benzer özelliklere sahip örgütlerde işlere ödenen ücretler ve ücret dışı ödemeler ile ilgili bilgiler, görüşme, anket ve yazışma ile toplanır. Bu çalışmanın amacı, örgütün toplumsal bazda ücret adaletini gerçekleştirmesidir. Ücretleme de temel ilkelerden birisi eşitlik ilkesidir. Örgüt içinde, ücret adaleti, iş değerlemesiyle sağlanırken, örgüt dışı ücret adaleti de piyasa ücret araştırmasıyla gerçekleşir.²⁶

Başka bir anlatımla, iş değerlemesi için içeriğindeki farklılıklara dayalı olarak ücret farklılıklarını ortaya koyarken, piyasa ücret araştırması yönetime kendi ücret yapısının endüstrideki diğer örgütlerin ücret yapılarıyla uyumluluğu ve rekabet edebilirliği hakkında bilgi sağlar. Toplumsal bazda ücret adaletinin sağlanması, örgüte emek piyasasında rekabet edebilme, nitelikli personel sağlama, personeli işte tutma, güdüleme ve verimliliği artırmada yardımcı olur. Diğer yandan, piyasa ücret araştırması, toplu sözleşme görüşmelerinde gerekli olmamakla birlikte, daha kolay bir anlaşma sağlanmasını oldukça kolaylaştırmaktadır. Piyasa ücret araştırmasının temel amacı; örgüt içi ücret yapısının oluşturulması için temel verileri sağlamaktır. Araştırma sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesi ile piyasada hakim ücretler hakkında sonuçlar çıkarılır. Çeşitli örgütlerden toplanan verilerin ortalaması veya

²⁵ Ataay, Aytakin, a.g.e, s. 120

²⁶ Oluç, Mehmet, a.g.e, s. 98-99

aşırı uç değerler varsa ortancası dikkate alınarak, piyasa ücretleri belirlenir ve yasal, ekonomik şartlar ile örgütün hedefleri ve ücret politikası doğrultusunda ücretlerde düzeltme yapılarak grafik üzerinde işlenir ve piyasa ücret eğrisi çizilir.



Şekil.4: Piyasa ücret eğrisi

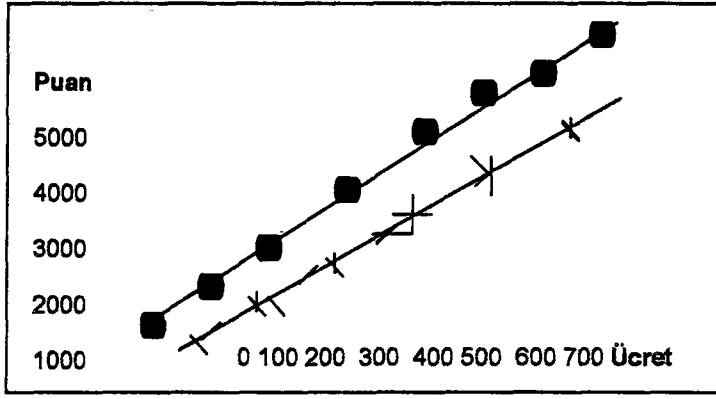
Kaynak: Eren, Erol, *İşletmelerde İnsangücü Planlaması*, A.İ.T.İ.A, s.75, Ankara,1976

2.2.3. İşlerin ücretlenmesi

İşletmenin düzeltilmiş ücret eğrisi elde edildikten sonra, işlerin ücretlerini saptanmasına geçilir. Burada öncelikle, işlerin ayrı ayrı mı ücretleneceğine (bireysel-tekil ücretleme) ya da toplu olarak mı, ücretlendirileceği karşılaştırılır.

Bireysel Ücretleme: Bu uygulamada her işin sıra ve puanından yeni ücret doğrusuna dikmeler çıkılarak Y eksenindeki karşılığı, işin ücreti olarak alınır. Örneğin Şekil. 5 incelendiğinde, 200 puanlık B sınıfında yer alan bir işin saat ücretinin 3000, 300 puanlık C sınıfında yer alan diğer bir işin saat ücretinin 4000 olduğu görülür. ²⁷

²⁷ Ataay, Aytakin, age, s. 197



Şekil.5: Bireysel ücretleme grafiği

Kaynak: Atay, Aytekin, a.g.e, s. 198

2.2.4. Ücret Düzeltmeleri

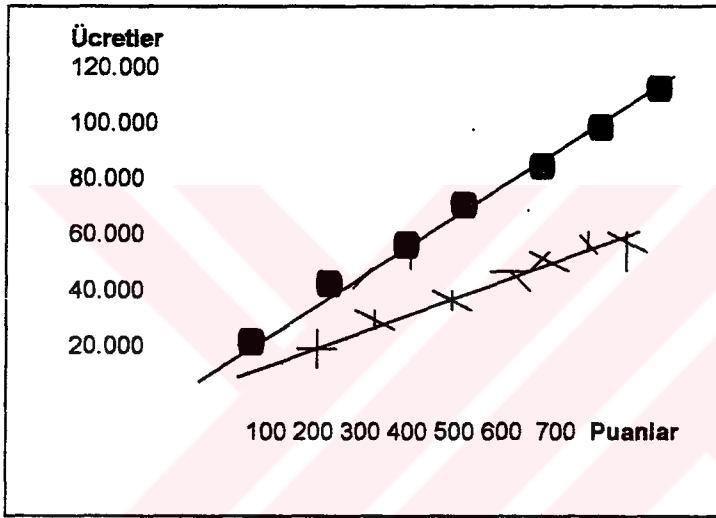
İşlerin ücretlenmesine geçmeden önce yapılması gereken son işlem, örgütün ücret verileri ile piyasa ücret araştırması sonucu toplanan verilerin karşılaştırılması ve analiz edilmesidir. Örgüt dışı ücret adaletinin sağlanması açısından bu karşılaştırma büyük önem taşımaktadır. Örgütün ücret verileri ve piyasa ücret araştırmalarıyla elde edilen ücret verileri karşılaştırılarak benzerlikler ve ayrılıklar saptanır. Bu karşılaştırma ve analizler tamamlandıktan sonra örgütün ücret politikaları çeşitli yönlerden incelenir.

Ücret karşılaştırmalarında işletmenin ücret eğrisi aynı grafikte gösterilmesi ücret farklılık ve benzerliklerinin görülmesi açısından yararlı olabilir. Örgütün piyasa ücretleri üstünde bir ücret ödeyerek endüstride önder olma isteği veya piyasa ücretlerine denk ücret ödeme politikaları, örgütün mali kaynakları ve endüstri içindeki ağırlığı ve gücü araştırılmalıdır. Ücret politikalarının biçimlendirilmesinde örgütler için uygulanabilir hazır kurallar bulunmamaktadır. Çünkü örgütlerin karşılaştıkları sorunlar bir dereceye kadar birbirinden farklıdır. Bazı örgütlerde iyi işleyen politikalar diğer örgütlerde aynı sonucu doğurmayabilir. Ancak en azından aşağıdaki noktalar ilke olarak benimsenip gerçekleşmesine katkı göstermek,



kurulacak yeni ücret yapısının uygulanmasında başarı şansını artırır. Ana (kök) ücretler ve ücret eklentileri bölge ve endüstride uygulanan ücretlere yaklaşık olmalıdır. Eşit işe eşit ücret ödenmesi ilkesi benimsenmelidir. Bireysel ücretten çok aralıklı ücret saptanması yolları araştırılmalıdır.

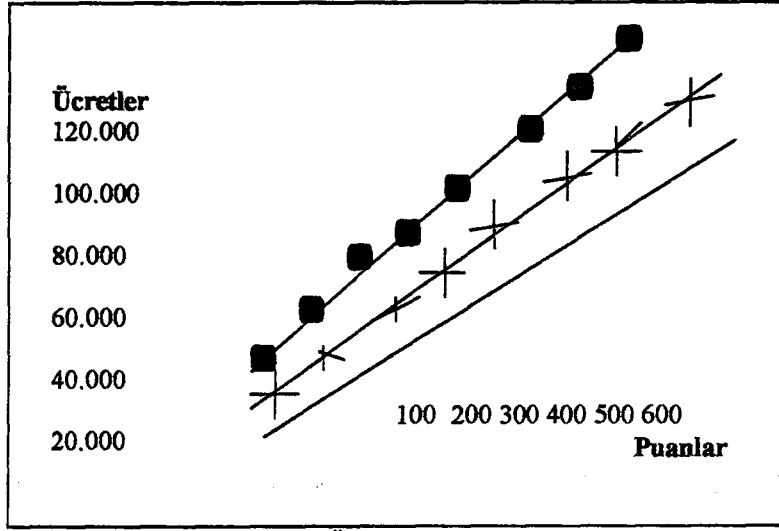
Örgütün ücret politikaları ışığında nitelikli personel sağlama, kendi personelini elde tutma, maliyetler, sendika ile yapılacak toplu sözleşmeler gibi etkenleri dikkatli analizden geçirdikten sonra ücret eğrilerinde gerekli düzeltmeler yapılır. Bu değişiklikler sonucunda örgütün düzeltilmiş ücret eğrisi çizilir.²⁸



Şekil.6: Karşılaştırılmış ücretler

Kaynak: Eren, Erol, a.g.e, s. 108

²⁸ Zaim, Sabahattin, a.g.e, s.123



Şekil.7: Düzeltilmiş Ücretler

Kaynak:Eren, Erol, a.g.e, s. 110

2.2.5. Ücret Maaş Araştırmaları

Bütün iş değerlendirme teknikleri, mesleklerin o iş ile ilgili değerlerine dayanan bir basamaklandırma ile neticelenir. Bu ise iç dengeyi oluşturur. Buna göre daha değerli olan işlere daha yüksek ödeme yapılacaktır. Fakat bu ödeme ne miktarda olmalıdır, ve dış dengeyi oluşturan nedir. İşçiye ödenecek adil bir ücretin bedelini belirlemek için, çoğu firmalar ücret ve maaş araştırmalarını kullanırlar.

Bu araştırmalar ile aynı sektördeki işverenlerin spesifik anahtar mesleklere ne miktarda ödeme yaptıkları belirlenir.²⁹ İşçi sahası (sektörü) ise işverenin kabul ettiği işçi sayısının belirlediği alandır. Genelde bu alan işverenden işe gelip gitme mesafesi olarak saptanır. Buna rağmen bazı firmalar, bazı çalışanlar için ülke sınırları dışına uzanabilen bir işçi sahasında rekabete mecburdurlar. Mesela büyük bir üniversitenin işçi sahasına hangi açıdan baktığını inceleyelim. İşçi sahamız doldurmaya çalışılan

²⁹ Pete, A.W. Smith, a.g.e, s. 124

bir profesör için kullanıyor isek işçi sahamız bütün dünya çapındadır.³⁰ Maaş ve ücret araştırmaları, analizcinin değerlendirme basamaklarını oluşturması için temel unsurdur. Çok hızlı değişim geçiren istihdam sahalarında bu araştırmalar kullanım dışı olabilir. Fakat bazılarına ihtiyaç vardır. Çoğu yerlerde iş bulma kurumları da bu bilgileri işverenler için toplarlar. Bu bilgiler sıklıkla derleniyorsa değerlendirme analizleri için kullanılabilir.

Başka bir kaynak da ortak firmaları araştıran işveren kuruluşları olabilir. İşveren kuruluşları için diğer bir kaynaktaki profesyonel kuruluşlar çok özel meslekler için tek değerlendirme kaynağı olabilir. Bütün bu araştırmaların ortak özelliği kıyaslanabilirliktir. Araştırmacılar her zaman araştırmalarında raporladıkları mesleklerin eşlenebilirliğinden emin olamazlar. İş başlıklarının eşleştirilmesi yanlış yönlendirilmiş olabilir.³¹

Aynı başlık grubu içindeki meslekler federal (ülke) ,eyalet ve kurumlar bazındaki meslek tanımlamaları farklı yorumlanabilir. Yayınlanan araştırmaların birçoğunun “Mesleksel Başlıklar Sözlüğü”ne“(Dictionary of Occupational Titles- D.O.T) tâbi olmasından beri, tanımlamalar karşılaştırılabilir hale gelmiştir. Bu araştırmalarda ki merkezi paradoks ise, sektördeki diğer firmaların ödedikleri ücrete göre hareket etmeleridir. Herhangi birisinde oluşan fiyat artışının diğerleri tarafından belirlenip ödeme planlarını etkilemesi mümkündür. Bu değişiklikler ise yeni paradokslar ve fiyat değişikliklerini ortaya çıkarabilir.³²

³⁰ B. Werter, William Jr. And Kert Davis, **Human Resources And Personnel Management**,s.423, 1995

³¹ ubuk, Ali, **Ücret ve Ücret Hakkının Korunması**, s. 66, Ankara, 1970

³² B. Werther, William Jr. And Kert, Davis, **age**, s. 424

3. ÜCRET SİSTEMLERİ ÜCRET DÜZENLERİ VE DİĞER İLGİLİ

KONULAR

3.1. Ücret Sistemleri

Yazarlar, ücret sistemlerini çeşitli şekilde sınıflandırmalara tabi tutmuşlardır. Bu sınıflandırmalara ilişkin birkaç örnek verelim. Bir sınıflandırma şeklinde ücret sistemleri şöyle gruplandırılabilir :³³

1. Zamana Göre Ücret Sistemleri: Uygulamada bu yöntemin çeşitli şekillerine rastlanır (Ölçülü zamana göre ücret, doğrudan doğruya zamana göre ücret).

2.Parça başına ücret sistemleri

(Taylor Sistemi, Merrick Sistemi)

3.Halsey ve benzeri ücret sistemleri

(Halsey sistemi, Mannit sistemi, Bedeaux sistemi)

4.Emerson ve benzeri ücret sistemleri

(Emerson sistemi, Rowan sistemi)

5.Gantt ücret sistemi

Başka bir sınıflandırma şeklinde ise ücret sistemleri Ana Baz ücret sistemleri ve özendirici ücret sistemleri diye ikiye ayrılmaktadır.

3.1.1. Ana Baz Ücret Sistemleri

Anabaz ücret sistemlerini üçe ayırmak mümkündür.

1.Zamana göre ücret,

2.Parça başına ücret,

3. Götürü ücret,

³³ Ataay, AYTEKİN, a.g.e, s. 124

Bu birinci grupta yer alan ana, yani baz ücret sistemleri diğer bütün sistemlerin temelini oluşturmaktadır.

3.1.2. Özendirici Ücret Sistemleri

Başlıcaları şunlardır:³⁴

1. Halsey sistemi
2. Rowan sistemi
3. York sistemi
4. Taylor sistemi
5. Emerson sistemi
6. Gantt sistemi
7. Michelin sistemi
8. Bedeaux sistemi ve diğerleri.

Bu ikinci grubu oluşturan saydığımız ücret sistemleri işçinin verimliliğini özendirme amacını güder. Bu ücret sistemleri çeşitli ülkelerdeki birçok sanayi kollarında uygulanmaktadır.

3.1.1. Ana Baz Ücret Sistemleri

3.1.1.1. Zamana Göre Ücret Sistemi

Bu sistemde zaman unsuru en önemli rolü oynar. Unutulmamalıdır ki, zaman unsuru ileride göreceğimiz bazı ücret sistemlerinde de önemli olacaktır. Fakat burada ki zaman unsuru şudur: İşçi, saat başına, gündelik, haftalık, aylık olarak önceden saptanan belirli bir ücret alır. Bu sistemde ücret daima sabit kalır. Eğer, işçinin verimi artarsa o vakit işveren bu artış nedeniyle bir avantaj, menfaat sağlar. Fakat işçi bu menfaatten hiçbir zaman yararlanamaz.³⁵

³⁴Yalçıntaş, Nevzat, *Ücretler ve Emek Arzı*, s. 72, İstanbul, 1965

³⁵ Yalçın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, İ.Üniv. İşletme Fak. Yay. s. 123, İstanbul, 1986

Bu ücret sistemi ekseriya şu durumlarda kullanılır. İşçiden çeşitli işlerin yapılması istendiği zaman, sürat yerine daha çok özen ve dikkat isteyen işlerde (örneğin, saat, radyo,televizyon endüstrisi) İşçinin görevinin işyerinde yalnız hazır bulunmaktan ibaret olduğu durumlarda (denetim, bekçilik gibi işlerde). Zamana göre ücret sistemi, ücret sistemlerinin en eski şeklini oluşturur. Hesaplanması ve uygulanması hiçbir güçlük göstermez.³⁶

Bu ücret sisteminin doğmasına, eskiden işçinin tek bir işte değil, çeşitli işlerde kullanılması neden olmuştur. Aslında, sınai devrim sonucunda seri halinde üretim geliştikten sonra işçiler arasında bir iş bölümü ve küçük çapta da olsa bir uzmanlaşma ortaya çıkmıştır. Bu ücret sistemi, verim ve üretimin artmasına uygun değildir. Bu nedenle, özellikle çok sayıda vasıflı işçiye gerek seri halinde üretimde iki taraf için de (işçi-patron için) yararlı olamamıştır. Çalışkan, tembel, liyakatli ile liyakatsiz işçiler arasında bir ayırım yapmayan, bunlara aynı ücreti ödeyen bu sistem halen çeşitli ülkelerde kullanılmaktadır.³⁷

3.1.1.2. Parça Başına Ücret Sistemi

Bu sistemde, ücret herhangi bir işin yapılması için geçerli zamana pek bakılmaksızın sadece üretilen parça miktarına göre hesaplanır. Parça başına ücret belirlenmesinde parçanın üretimi için harcanan zaman bir rol oynamamakla beraber, bu sistem zamana göre ücret sisteminden ilke olarak farklıdır. Zira, burada işçi harcadığı zamana göre değil, ürettiği parça sayısına göre ücret alır. Bu sistemin bir özelliği vardır: Parça başına ücret ancak her tür ölçülebilen işlere uygulanabilir. İşçi bakımından kazanılacak ücret tutarı üretilen parça ya da iş birimi ile orantılı olarak artar ya da azalır. İşçi ne olursa olsun, üreteceği parça sayısı üzerinden ücret alacağını bildiği için

³⁶ Oluç, Mehmet, a.g.e, s. 78

³⁷ Bingöl, Dursun, a.g.e, s. 155

kendisini bir dereceye kadar güvencede hisseder. Bununla beraber bazı sakıncaları da vardır.

Üretimdeki fazla sürat, üretilen malların kalitesini düşürür. İşçi bu şekilde çalışma zorunluluğunda kaldığı ve işinde gereken özeni gösteremediği için bir memnuniyetsizlik duyar. İşçi fazla ücret almak arzusu ile fazla çalışacağı için bedenen çabuk yıpranır. İş kazalarının artmasına neden olur, hatta işin bir bölümünü mümkünse evine götürür ve dinlenmesinden bile fedakârlık yapar. İş sürati, becerikli işçinin verimi üzerinden tespit edildikten ve buna alışıldıktan sonra işçi, patronun ücret miktarını kendi aleyhine olarak ayarlamasından kaygı duyar.

3.1.1.3. Götürü Ücret Sistemi

Bu sistemde işçi belirli bir zamanda önceden saptanan bir işi yapmayı taahhüt eder. Ücret de bu zaman üzerinden hesap edilir. Eğer üretim, bu önceden belirlenen düzeye ulaşamaz ise, işçinin ücreti kısılır. Buna karşılık üretim belirlenen düzeyi aştığında, işçiye hiçbir fazla ek ücret ödenmez. Görüldüğü gibi, bu sistemde, zamana göre ücret sistemine göre patronun lehine bir durum vardır. Çünkü işçi taahhüt ettiği işi zamanında bitiremez ise, patron işçinin ücretini azaltmak hakkına sahip olmaktadır.³⁸

3.1.2. Özendirici Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemleri deyimi, genellikle ücretlerin ya doğrudan doğruya, ya da dolaylı olarak verimlilik standartlarına ya da işletmenin kârlılık durumuna bağlandığı durumlarda kullanılır. Bazı özendirici planlar ücretleri kişilerin verimine, bazıları grupların verimine ve diğer bazıları da bütün örgütün, yani işletmenin kârlılık verimine bağlar. Genellikle, bu özendirici plânların hedefi örgütün amacına ulaşmada katkıda bulunabilmek için parasal özendirme yolu ile, baz ücret ve

³⁸ Yalçın, Selçuk, a.g.e, s. 205

maaşların üstünde ve ötesinde, personelin motivasyonunu arttırmaktadır. İş piyasası rekabeti ve asgari ücrete ilişkin yasalar da, çeşitli nedenlerde üretimdeki işlere uygulanan hemen hemen bütün bireysel ve grup özendirici planları saat başına ödenecek bir baz ücreti garanti eder. Özendirici sistemlerle birlikte bu baz ücret miktarları daha çok iş analizi, iş değerlemesi ve ücret ve maaş araştırmaları yolu ile belirlenir.

3.1.3. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri

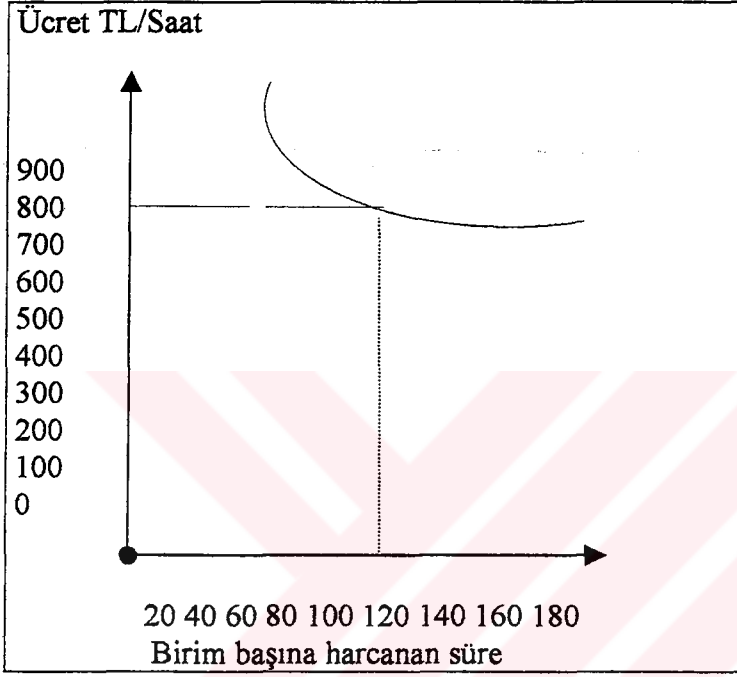
Dolaylı ücret parasal olarak ödenen ücret dışındaki tüm kolaylıkları (ödülleri) belli etmektedir. Her ne kadar parasal olarak personelin eline geçmese de zaman zaman önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Şöyle ki ücret düzeyleri aynı olan iki İşletmeden biri diğerine kıyasla daha çok sosyal yardımda bulunuyorsa o işletme daha nitelikli personeli işe çekebilmektedir. Dolaylı ücretlemenin birçok türü vardır. Bunlar işletmeden işletmeye değişmektedir. En yaygın olanı şunlardır:

1. Yakacak yardımı, lojman, hastalık izni, yemek, eğitim masrafları
2. Çalışmayan eş yardımı
3. İzinli günlerde ücret ödemesi
4. Sağlık sigortası
5. Hayat sigortası
6. Çocukların eğitimi ile ilgili sigortalar
7. Emeklilik planları
8. Bedava giyim, ulaşım
9. Çocukların kreş-anaokulu masrafları.³⁹

39 Geylan, Ramazan, a.g.e, s. 265

3.1.4. Akort Ücret Sistemleri

Parça başına ücret sistemi olarak ta tanımlayabildiğimiz akort ücretler verime bağlı ücret türlerindedir Burada işin süresi değil niceliği önemlidir. Göz önüne alınan birinci faktör üretim düzeyidir. Şöyle ki ücret geçen zamana göre değil, bu zaman içinde fiilen üretilen birimlerin miktarına göre ödenir. Örneğin akort ücreti TL ise bunu aşağıdaki grafikte gösterebiliriz.



Şekil.8 Akort ücret Sisteminde hak edilen ücret eğrisi

Kaynak: Eren, Erol, a.g.e, s. 120

Bu örnekten anlaşılacağı gibi eğer işçi bir birim ürünü 60 dakikada değil de 30 dakikada yapabiliyorsa, saatte iki birim üreteceğinden saatte 500 TL. değil fakat 1000 TL. gelir sağlamış olur. Aksine bir birimi iki saatte üretmiş ise saatte 250 TL. gelir elde edecektir. Anlaşılacağı üzere belli bir süre içinde ne kadar fazla üretirse o kadar fazla gelir sağlama imkanı vardır.

1. Akort Ücret Sisteminin Temel Esasları

Akort ücret hesaplanması iki faktörün belirlenmesine dayanır.⁴⁰ Normal verimi belirlersek verim derecesini buna göre saptayabiliriz. Normal verime 100 dersek, verim derecesi bunun ya altında ya da üstündedir.

Buna göre;

Verim derecesi=Gerçekleşen verim *100 olacaktır.

Normal verim

Buna %20 akort zammı eklendiğinde bize akort ücreti verir.

Akort ücret hesaplamalarına temel diğer bir faktör zaman ölçümüdür. Bir işin yapılması için harcanan normal süreyi saptamamız gerekir.

Normal süre=Gerçeklenen zaman *verim derecesi

100

Bir işin yapılması için gerekli normal sürenin kapsamına işin hazırlık süresi, gerekli dinlenme ve bazı gereksinimleri giderme için işçinin harcayacağı süreler de dahildir. Saatlik akort ücretinin 60'a bölünmesi "dakika akort ücretini" akort faktörünü verir.⁴¹

2. Çeşitli Hesaplama Yöntemleri

Akort ücret sistemi çeşitli hesaplama biçimine göre bazı türlere ayrılır. Örneğin zaman akordu, parça akordu, grup akordu, birey akordu gibi. Ancak hepsinde hesaplamaların dayandığı faktörler aynıdır. Akort ücretler hesaplanırken normal bir işçinin, normal çalışma koşulları altında, normal bir çalışma temposu içinde o işi ne kadar sürede yaptığını ölçmek ve verim derecesini saptamak gerektiği daha önce belirtilmişti. Bir iş için gerekli zaman objektif olarak ölçümü mümkündür (zaman etüdü ile) Ancak verim derecesi çok sayıda etmenin etkisi altında oluşur. Bu

⁴⁰ Budak, Gönül ve Diğerleri, *Personel Yönetimi*, s. 230, İzmir, 1993

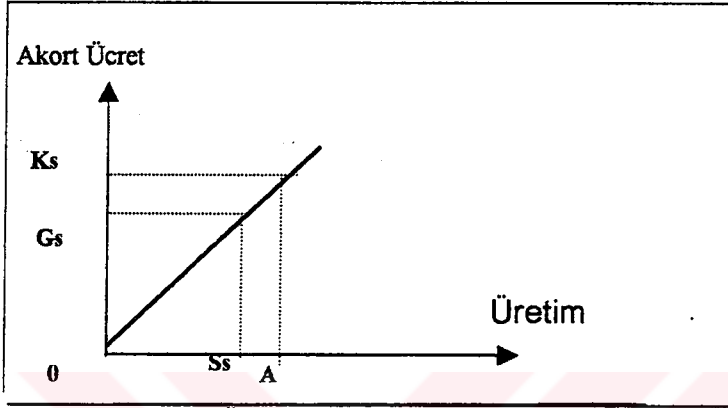
⁴¹ Artan, Sinan, *age*, s.137

bakımdan ölçümü zordur. Şekil 9’da garanti edilmiş asgari ücret, akort ücret, üretim (iş) miktarı ilişkisi gösterilmiştir. Burada :

Ss: Standart üretim miktarını (sabit)

Ks: Kök-saat ücretini (sabit)

Gs: Garanti edilen asgari saat ücretini (sabit) göstermektedir.



Şekil.9: Akort Ücret Sistemleri Sabitleri ve Parametreleri

Kaynak: Eren, Erol, a.g.e, s. 120

Akort sistemlerinin temel amaçlarından biriside, üretimi artırarak, birim başına maliyetlerin düşürülmesidir. Maliyet düşüşüne katkıda bulunan her işçi, ücret gelirini artırma imkanına kavuşacak demektir. Ancak bu ücret sisteminde işçiler fazla gelir sağlamak amacıyla normalin üstünde bir çalışma hızını olarak dahilinde aralıksız sürdürmeye çalışır. Bu da onların zaman esasına göre çalışan işçilere nazaran daha erken ve daha fazla yıpranmalarına yol açar. Bu durumu karşılamak üzere akort işçilere kök ücretlerinin % 15-20 oranında bir ek ödeme verilir. Buna “akort zammı” denir. Zamlı kök ücretine ise “akort ücreti” denir.

Akort ücreti sistemi iş akımının önceden bilindiği ve belli biçimde tekrarlamalı işlerde, birim üretim süresinin ölçülebildiği hallerde kolayca ve rahatlıkla uygulanabilir. Akort ücret her işte ve her koşulda uygulanabilen bir ücret sistemi değildir. İşçiyi daha fazla üretmeye doğrudan özendirilmesi ve uygulamasının

basit olması nedeniyle uygulama olanağının olduğu çoğu yerde kullanılmaktadır. Aşağıda, bundan sonraki kısımlarda, akort sistemlerinin yararları, sakıncaları ve bazı türleri sırasıyla ele alınacaktır.⁴²

3.1.4.1. Akort Ücret Sisteminin Yararları

1. Üretim artar
2. Verimlilik artar ve maliyet düşer
3. Standartların üzerinde üreteceği için işçilerin geliri artar
4. Başka özendirici ücret sistemlerine nazaran hesaplaması daha kolaydır, kolay anlaşılır.
5. Birim üretim içinde işçilik maliyeti sağlıklı biçimde hesaplanabilir
6. Sıkı bir nezaret ve uyarıyı gerektirmez.

3.1.4.2. Akort Sisteminin Sakıncaları

1. İşçinin amacı daha fazla üretmek olduğundan, kalite düşebilir,
2. Zaman esasına dayalı ücrete nazaran hesabı daha zordur. Akort ücret esasının konması, ücret tarifelerinin hazırlanması geniş ölçüde ön çalışmayı ve uzmanlık bilgi ve deneyimi gerektirir.
3. Standartların saptanması sırasında düşülen yanlıgılar, daha sonra iş koşullarında meydana gelen değışmelerin yeteri kadar dikkate alınmaması nedeniyle ücret tarifesi ya doğru saptanamamıştır veya daha sonra bozulmuştur. Bu iki durumda işçi işveren ilişkilerini bozucu etki eder.
4. İşçiye iş verilmemesi, üretimin düşürülmesi, üretimin durdurulması gibi hallerde genellikle ortalama ücret üzerinden işçiye tazminat ödenmesi gerekir.⁴³

⁴² Seraslan, Nahit M., "Ders Notları", İTÜ, Müh.Fak. Bölümü Yayınları, s. 107, İstanbul, 2000

⁴³ Seraslan, Nahit. M, a.g.e, s. 103-107

Üretimin belirli düzeyleri aşması durumunda ödenen primin hesaplanmasında birbirinden farklı olan çeşitli yöntemler kullanılır. İşte bu değişik yöntemler çeşitli ücret sistemlerinin doğuşunda başlıca rolü oynamıştır.

3.1.5. Halsey Sistemi

Bu sistem Towne tarafından 1887'de ortaya atılmış ve daha sonra Halsey tarafından geliştirilmiştir. Zamandan yapılan tasarrufa prim veren bu yönetime "tasarrufların dağıtımı (tevzii) yöntemi" de denir. Bu sistemde belirli bir işin görülmesi için standart bir zaman tespit edilir. Eğer işçi bu işi standart zaman içinde yaparsa, saat başına ya da gündelik olarak saptanmış olan normal baz ücretini alır. Buna karşılık iş standart zamandan kısa bir zamanda yapılır ise, o durumda işçi, yukarıda işaret ettiğimiz baz ücretini aldıktan başka, tasarruf ettiği zamanın sabit bir yüzdesine göre hesaplanmış bir de prim hak kazanır.⁴⁴

Bu sistemde prim tasarruf edilmiş olan zaman üzerinden hesaplanır. Yalnız işçi tarafından tasarruf edilmiş olan zamanın tamamı işçiye verilmez. Ancak tasarruf edilen zaman işçi ile patron arasında %25 ile %50 oranında bölüşülür. Buna basit bir örnek verelim: Eğer işçi 6 saatte yapılacak işi 4 saatte yapmış ise, önce söz konusu işin görülmesi için saptanmış olan baz ücreti alır. Bundan başka tasarruf ettiği 2 saatin karşılığı olan ücretin %33'de prim olarak hak kazanır. Böylece işçinin ücreti: Saat başına 800 TL. üzerinden $3200+528=3728$ TL olur.

Sistem görüldüğü gibi basittir. Uygulaması külfetsiz ve kolaydır. İşçiler tarafından kolayca anlaşılmaktadır. İşçi alacağı primin ne tutacağını aşağı yukarı doğruca tahmin edebilmektedir. Yalnız bu sistemde işçilerin kabul edemediği birkaç nokta vardır. Bunlar standart zamanların dar olarak saptanması ile özellikle bu standartlar üzerinde sağlanan tasarrufların patronlarla paylaşılmasıdır. Fakat hiç

⁴⁴ Sabuncuoğlu, Zeyyat, a.g.e, s. 204

kuşkusuz, tasarruf edilen zamanın işçiye ödendiğinde , patron standart zamanı daha da kısaltarak olduğunca az prim ödemek yoluna gidecektir. Bu da tamamen işçinin aleyhine bir sonuç verir. Halbuki, Halsey sisteminde tasarruf edilen zaman paylaşıldığı için patron da bu tasarruftan yarar sağlamakta ve böylece prim oranını ve baz ücret miktarını indirmek gereğini pek duymamaktadır.

3.1.6. Bedeaux Sistemi

Bedeaux sistemi de Halsey sistemine yaklaşmaktadır. Bunun Halsey sisteminden farkı, yapılan tasarrufun bir kısmının işçilere ve diğer kısmının da memur ve hizmetlilere dağıtılmasıdır. Çoğunlukla tasarrufun %75'i işçilere, %25'i memur ve yardımcı işçilere gitmektedir. Sistemin yararı, çeşitli işlerin ortak bir esasa indirgenmesinin (icra edilmesinin) sağlanmasıdır. Böylece büro memuru ile makinistin verimi karşılaştırılabilir. Sistem, zaman araştırmalarının sağlıklı olarak yapılması temeline dayanır. Bu konu tartışmalıdır. Bunun uygulandığı işletmelerde bile kazançlar (ücret) açıkça ilan edildiği halde gene de grevler patlak vermiştir.⁴⁵

3.1.7. Rowan Sistemi

Bu sistem 1901 yılında Glaskow'da Halsey sisteminin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak amacı ile Rowan tarafından ortaya atılmıştır. Bu sistemde, diğeri gibi zamandan yapılan tasarruf temeline dayanır. Bu nedenle, bunda da belirli bir işin yapılması için standart bir zaman saptanmakta, buna baz ücreti ödenmekte ve bu standart zaman üzerinden yapılan tasarruf için de ayrıca bir prim ödenmektedir. Prim işçinin işin yapılması için sarf ettiği fiili zamana rastlayan ücretin bir yüzdesi (%) olarak hesaplanmaktadır. Prim yüzdesi tasarruf edilen zamanın standart zamana oranına eşit olmaktadır. 800 TL. saat ücreti üzerinden 6 saatlik işi 4 saatte yapan işçi $800 \cdot 4 = 3200$ lira ücret alacak, buna ek olarak, tasarruf edilen 2 saatin standart

⁴⁵ Yalçın, Selçuk, a.g.e, s.40

zamana oranı $2/6=1/3$ (% 33) dür. Demek ki, prim tutarı 3200 TL. ücretin %33'ü, yani, 1056 lira olacaktır.

Böylece işçinin eline:

Ücret.....3200

Prim.....1056

Toplam.....4256 TL. geçecektir.

3.1.8. Taylor Sistemi

Bu sistemde işçiler için farklı ücret tarifesi düzenlenmiştir. Ücret işçilere eriştikleri verime göre, bu verime rastlayan ücret tarifesi üzerinden ödenmektedir. Bu sistemde zaman tasarrufu değil, işçinin etkinliği söz konusudur. Taylor, işçinin belirli bir zamanda ne kadar iş görebileceğini bilimsel olarak belirlemeye çalışmış ve her parçanın ne kadar zamanda yapıldığını ölçerek, bunlara ait zaman standartlarını saptamıştır. Uygulamada, parça başına iki ücret tarifesi vardır: Standartlara ulaşan işçiler için yüksek ücret tarifesi ve bu standartlara ulaşamayan işçiler için de düşük ücret tarifesi uygulanır. Buna bir örnek verelim: Standart olarak 20 parça üretimi gerektiğinde: 20 ya da daha fazla parça üretmeyi başaran işçiye parça başına yüksek tarifedeki örneğin parça başına 300 TL üzerinden ücret ödenmekte, buna karşılık 20'den aşağı 17-18 parça üreten işçiye ise, düşük tarifedeki parça başına, örneğin 250 TL üzerinden ücret ödenmektedir.

Taylor sistemi görüldüğü gibi, gayet basit fakat sert bir sistemdir. İşçiler bu ücret sistemini adil olmayan bir sistem olarak kabul ederler. İşçiler bu sistemde standartların genellikle liyakatli işçiler dikkate alınarak belirlenmiş olduğunu, bu nedenle sistemin orta düzeydeki işçiyi elimine ettiğini ileri sürerler. Bu savda büyük bir gerçek payı vardır. Taylor sistemi işçiler tarafından hiç de olumlu karşılanmamıştır. Her şey ve bütün hareketler kronometre üzerine hesaplanmış olduğu için işçi bu

sistemde tamamen otomat gibi çalışmak zorunda olup, çoğunluk belirlenen standartlara ulaşabilmek için de azami çaba harcamak zorunda kalmaktadır.⁴⁶

3.1.9. Gantt Sistemi

Taylor'un iş ortağı olan Gantt Taylor sistemini daha ılımlı ve yumuşak bir duruma sokmak için çareler aramıştır. Bu düşünce ile ortaya koyduğu kendi Gantt sistemi de zaman tasarrufuna değil, işçinin etkinliği temeline dayanır. Böylece tıpkı Taylor'un ki gibi bu Gantt sistemi de bilimsel olarak belirlenen normal verim temeline dayanır. Gantt da, en iyi koşullar altında belirli bir işin, görevin ne kadar zamanda yapılacağını incelemiş ve bunlara ait standart zamanları saptamıştır. Bu sistemde her işçiye zamana göre, örneğin saat başına çalışma ücreti garanti edilmiştir. Bundan başka, işçinin verimi standartların % 63'üne eriştiğinde, saat başına ödenen ücret belirli bir miktarda artmaktadır.

Eğer verim standartların % 100'üne erişir ya da bunu aşarsa o zaman işçiye saat başına ödenen baz ücretin % 20 ilâ 80'ine kadar giden, ayrıca bir prim ödenmektedir. Zamana göre ücretin garanti edilmiş olması bu sistemde işçiye büyük bir güvenlik duygusu vermekte ve işçi hiçbir baskı altında kalmaksızın rahatça çalışabilmektedir. Böylece işçi arzu ettiğinde ılımlı bir tempo ile çalışarak yalnız baz ücretini almakla yetinmekte ya da daha fazla çaba harcayarak çalışma temposunu hızlandırmakta ve böylece ücretinin de artmasını sağlamaktadır.⁴⁷

Bu sistemin uygulanmasında kullanılan bütün hesaplar işçiler için daima açık seçik olmamakla beraber, bunlar Gantt sistemini Taylor'un çok sert olan sistemine tercih etmektedir. Bunun nedenini sistemin diğerine göre daha insancıl (beşeri) oluşunda ve uygulanmasının güç olmayışında aramak gerekir. Sistemin hiç kuşkusuz birçok yararları vardır. Özellikle, sistemin Gantt'ın kendi kişisel yöntemi

⁴⁶Yalçın, Selçuk, a.g.e, s. 190

⁴⁷Bingöl, Dursun, a.g.e, s. 210

altında işletmede uygulanması oldukça başarılı olmuş ve çok olumlu sonuçlar vermiştir. Bununla beraber, sistemin kuvvetle eleştirilen bir yönünü belirtelim. Gantt sistemi de fabrikada çalışan işçileri iki sınıfa ayırmakta ve bunların arasında bir ayırım yapmaktadır. Bu ayırım, tıpkı Taylor Sisteminde ki gibi prime hak kazanan işçilerle hak kazanamayan işçiler arasında yapılmaktadır.

3.1.10. Emerson Sistemi

Önceden görmüş olduğumuz Halsey Sistemi'nde hatırlanacağı gibi, işçi işini belirli zamandan önce bitirdiğinde, baz ücretini almakta ve buna ek olarak sağlamış olduğu zaman tasarrufu üzerinden de patronlarla anlaşma sonucu belirlenen sabit oran üzerinden prime hak kazanmakta idi. Emerson sistemi de bu Halsey ve Gantt sistemleri gibi işçiye gündelik ücretini (baz ücretini) garanti etmektedir. Emerson da tıpkı Taylor ve Gantt'ın yaptığı gibi, üretimin bütün evrelerini dikkatle bilimsel bir incelemeye tabi tutarak işçi için görevlerinin tamamı ve yüzdesine ait belirli standartlar saptamıştır.⁴⁸

3.1.11. İşçilerin Kârdan Pay Alması

İşçilerin kârdan pay alması sistemi ilk defa Avrupa'da sınai devriminden sonra denenmiş fakat olumlu sonuç vermemiştir. Sistem ilk olarak 1820 tarihinde Fransa'da uygulanmıştır. Bundan sonra, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ülkelerde denenmiştir. İkinci Dünya Savaşından sonraki dönemde sistem önem kazanmış ve işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Baz ücretler, liyakat ücret artışları ve özendirici ücret sistemleri bireyler arasındaki farklılıklara önem verirken, kârdan pay alma sistemi daha çok karşılıklı menfaat üzerine kurulur. İşçilerin kârdan pay almasını sağlayan bu sistemin de hiç kuşkusuz yarar ve

⁴⁸ Yalçın, Selçuk, Türkiye'de İş Değerleme Tatbikatı, İ.Ü.İşletme Fak. Yayınları, s. 255, İstanbul, 1969

sakıncaları vardır. Sistemin ayrıntılı bir incelenmesine girişmeksizin bunların varlığına kısaca değinmek yerinde olur.

3.1.11.1. Sistemin Yarar Ve Hedefleri

işçi işveren arasında bir nevi ortaklığı özendirerek personelin işletmeye karşı olan ilgisini artırmak (gerçekte yasal bir ortaklık söz konusu değildir). Personeli işletmenin kârını artırma yolunda fazla çaba sarf etmeye özendirmek. Personelin mali güvenliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak. Kârdan pay alma sistemini öngören planların çoğunda varılması istenen hedef personele yaşlanıp emekliye ayrıldığı zaman mali bir güvenlik sağlamaktadır.⁴⁹

Kârdan Pay Alma Plânları Genellikle İkiye Ayrılır:

1. Sağlanan kârların belirli bir yüzdesi yıl içinde personele nakden (parasal olarak) dağıtılır.
2. Ancak ölüm ya da emekliye ayrıldığı zaman yararlanabilmek üzere, kârın belirli bir yüzdesi işletmede personel adına açılan özel bir fon hesabına aktarılır. Genel olarak, kârdan pay alma sistemini başarı ile uygulayan işletmelerde devamlı bir işbirliğinin kurulmuş ve etkinliğin artmış olduğu söylenebilir.

3.1.11.2. Sistemin Sakıncaları

Personelin işinde harcadığı çabaya doğrudan bağlı değildir. Çünkü, personel daha fazla çalıştığı halde kâr sağlanmamışsa hiçbir gelir elde edemez. Kâr payının alınması için bazen altı ay, bazen de daha uzun süre beklenmesi gerekir. İşletmenin pek ufak bir kâr sağlaması ya da hiç kâr etmemesi ihtimali her zaman vardır. Genel olarak, bu sistem işçileri kârdan pay almaya alıştıırır. İşletme zarar ettiğinde, işçiler bunun sorumluluğunu işverenin kötü yönetimine yüklerler ve böylece yönetimi kontrole kalkarak işletmedeki iyi ilişkilerin bozulmasına neden olurlar. İşçiler

⁴⁹ Yalçın, Selçuk, a.g.e, s. 43-44

maliyetlerin hesaplanması kâr ve zarar cetvelleriyle bilânçoların düzenlenmesi şeklinden memnun olmadıklarında, kendilerinin aldatılmış oldukları kanısına varırlar. Bu tarz bir güvensizliğin işletme topluluğu için çok zararlı olacağı açıktır.

Bu bakımdan, işçilerin kârdan pay almalarını sağlayan sitemi uygulayacak olan işletmelerdeki yöneticilerin bu konu üzerinde büyük bir duyarlılık göstermeleri işletmede kurulmuş olan düzen ve işbirliğinin sürekliliğini sağlamak bakımından pek önemlidir.⁵⁰

3.2. ÜCRET DÜZENLERİ

Çalışana ne kadar ücret verilmesi gerektiği, geçmişten günümüze işletmelerin en önemli sorunu olmuştur. Bu sorun gelecekte de önemini devam ettirecektir. Çünkü ücret istismara açık, oldukça soyut bir kavramdır. Ücretin yeterlilik sınırı ülkeye, topluma ve kişilere göre farklılık gösterecektir. Bu nedenle uygulamada çok sayıda ücret sistemine rastlamak mümkündür.

3.2.1.Zamana Göre Ödeme

Uygulama da en sık rastlanan en eski ücret sistemi zamanı dikkate alan ücrettir. Zaman temelli ücret sisteminde personelin zamanı işveren tarafından satın alınır. Personelin iş de ki verimine bakılmadan ona saatlik,günlük , haftalık veya aylık bir ücret ödenir. Bu sistemde aynı işi yapan personel ücreti ne olursa olsun aynı ücreti alır. Zamana göre ücret sistemi personeli daha çok çalıştırma, verim sağlama ve işe özendirme niteliklerinden yoksundur. Bu nedenle günümüzün çağdaş işletmeleri personelin işte ki başarısını esas alan ücret sistemlerine geçiş içerisindedirler.⁵¹

⁵⁰ Bükler, Semih, İş İdaresi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 75, Eskişehir, 1993

⁵¹ Sabuncuoğlu, Zeyyat, a.g.e, s.145

3.2.2.Yapılan İşe Göre Ödeme

Şayet işletmeler personele yapılan işe göre ödemedede bulunacaklarsa, öncelikle yapılan işten ne kastedildiğini ortaya koymak gerekir. Personelin miktar ve kalite olarak yaptığı iş, bir anlamda onun başarısının göstergesi olacaktır. Kavramsal olarak yapılan iş (işte başarı) personelin, işletmenin veya çalıştığı bölümün amaçlarına tüm gücüyle katkıda bulunması demektir.⁵² Yapılan işe göre ödemedede bulunmanın anlamı, işletme içinde tüm personel, ortaya koyduğu işin miktar ve kalitesine göre ödüllendirilecek demektir. Bir personelin ortaya koyduğu iş, onun yeteneğinin ve motivasyonunun ürünüdür. Personel kendisinden beklenen işi yapacak nitelikte değilse veya yeteneği olmasına rağmen iyi motive edilmemişse, elbette ki bu durum üretkenliğe yansiyacaktır. Yapılan işe göre ödeme yönteminin uygulandığı ortamlarda personelde gözlenen yetenek veya motivasyon eksikliğinin önemli sonuçlar meydana getireceği unutulmamalıdır.⁵³

3.2.3. Ücret Ödemde Kullanılan Diğer Kriterler

Sağlanan her faydanın bir maliyeti olması normaldir. Yapılan işe göre ödeme yöntemi, personelin verimliliğini artırma gibi hayati bir konunun üstesinden geliyorsa işletmelerde birtakım külfetler getirmesi yadırganmamalıdır. Bu güçlüklerin en başta geleni, işletme de yapılan her türlü işin kalite ve miktar olarak net bir biçimde belirlenebilmesidir. Ayrıca bu yöntem, işletme içinde iyi bir bilgi sistemi ve adil bir iş gören değerlendirme sistemini zorunlu kılar. Her ay, her

⁵² Geylan , Ramazan, a.g.e, s. 254-256

⁵³ Ataay, İsmail, İş Değerleme ve Başarı Yöntemleri, s. 55, İstanbul, 1990



personeler, ne kadar ödeme yapılacağına objektif olarak belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi kolay olmasa gerektir. Söz konusu zorlukların bilincinde olan veya bu zorlukların üstesinden gelmeyen işletmeler personeler çalışmasının karşılığını öderken yapılan işi esas almak yerine, başka kriterleri uygulama yoluna giderler.⁵⁴

Bu kriterlerden en yaygın olanı, personeler kıdem esasına göre ödemede bulunmaktır. Ülkemizde başta kamu işletmeleri olmak üzere pek çok işletmede personeler yapılan parasal ve parasal olmayan ödemeler hizmet sürelerine göre belirlenmektedir. Personeler yapılan ödemelerde esas alınan diğer bir kriter eğitimidir. İşletmeler işinde gösterdiği başarı ne olursa olsun, eğitimi fazla olan personeler daha fazla ödeme yapma eğilimindedirler. Çoğu zaman kıdem ve eğitim faktörleri birlikte değerlendirilir. Burada şu genel kanı göz ardı edilmemelidir.

Kıdem (tecrübe) ve eğitim personelin iş de ki başarısını doğrudan etkileyen temel faktörlerdir. Ancak personeler yapılan ödemelerin otomatik olarak kıdem ve eğitime bağlanması verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir.⁵⁵ Savunduğumuz ve her işletmenin uygulamasını arzuladığımız yapılan işe göre ödeme yöntemi personelin yaptığı işi dikkate alır. Bu işin yapılmasını sağlayan faktörleri düşünmez. Savımıza göre, bir işletmenin muhasebe bölümünde çalışan üniversite mezunu, 5 yıllık deneyimi olan bir personelin yaptığı işin miktar ve kalitesi, aynı işi yapan, işe yeni alınmış, ticaret lisesi mezunu bir personelin yaptığı işin miktar ve kalitesi ile aynı düzeyde ise, ikisine de aynı ödemenin yapılması gerekir. İşgücü Pazar ve koşulları da personeler yapılan ödemelerde kullanılan kriterlerden biridir. İşletmeler piyasada yüksek talebi olan işleri yapacak eleman aradıklarında bu kişilere, o anda piyasada geçerli olan ödemeyi taahhüt etmek zorunda kalırlar. Oysa yeni alınan bu

⁵⁴ Artan, Sinan, a.g.e, s. 55

⁵⁵ Budak, Gönül, a.g.e, s. 254

personelere verilen ücret ve diğer haklar işletmeye önceden alınmış, aynı işi yapan personele verileden çok daha fazladır. Personele yapılan ödemelerde oldukça sık rastlanan bir diğer kriterde, iyi niyet ve çabadır.

Pek çok işletme yaptığı işte istenen başarı düzeyine ulaşmamasına rağmen iyi niyetle, istekle ve aşırı çabayla çalışan personelini şu veya bu şekilde ödüllendirir. Genelde tüm yöneticiler bu meziyetlere sahip personele, eğitim ve yetenek düzeyi yüksek ancak istikrarsız olan personele kıyasla daha sıcak bakarlar. Böylece başarı değil, iyi niyet ve çabaya ödüllendirme yapmak. İşletmelerde farklı yetenek düzeylerine sahip çok sayıda kişi bir amaç doğrultusunda işbirliği yapar. Bu kişiler arasında üst düzeyde yeteneklere sahip olan kişilerde vardır. Yeteneklerini ispatlasın ispatlamasın şayet bir kişiye üst düzeyde yetenekleri olduğu inancıyla ödeme yapılıyorsa, bu kişi varsayılan yeteneğine göre ödüllendirilmiş olur. Personele yapılan ödemelerde kullanılan bir diğer kriterde yönetime yakınlıktır. Yönetime yakınlık, arkadaşlık, müşterek dosta sahip olma gibi pek çok nedenden olabilir. Yönetime yakın kişiler baş da tayin ve terfi olmak üzere her konuda kollarını ve gözetilir. Yönetime yakınlık kriterinin yoğunluk kazandığı işletmelerde personel verimliliğinden söz etmek mümkün değildir.⁵⁶

3.2.4. Personelin Yapılan İşe Göre Ödemeye Tepkisi

İşletmelerde herhangi bir yönetimin başarısı, personel tarafından kabul görmesine bağlıdır. Yapılan işe göre ödeme yönteminin personel tarafından kabul görüp görmediğine dair yapılan araştırmalar ilginç sonuçlar ortaya koymuştur. Bu araştırmalara göre araştırma kapsamına alınan işletmelerdeki toplam personelin % 65'e yakını yapılan işe göre ödeme yöntemine karşıdır. Bir diğer önemli sonuç da, işe göre ödeme yönteminin yönetim kesimince desteklenip, işçi kesimince

⁵⁶ Çubuk, Ali, a.g.e, s. 44

desteklenmemesidir. Bu araştırmaya göre, söz konusu nedenlerin büyük bir bölümü personelin yetersizliğinden kaynaklanmakta çok azı ise, personelin işletmeye olan güvensizliğinden doğmaktadır.

3.2.5.Yapılan İşe Göre deme Yönteminin Uygulanması

şayet işletmeler personele yaptığı iş miktarına göre ödeme yapmayı benimsemişlerse, zor ama etkili bir yol seşmişler demektir. Söz konusu ödeme yönteminde dinamizm vardır. Bu yöntemde personel kendi kendini idare etmek ve bunun doğal sonucunda da kendi ücretini belirlemek durumundadır. İşletmelerde yapılan işe göre ödeme yönteminin başarısı öncelikle şu 3 temel faktöre bağlıdır:⁵⁷

1. Personelin işi ölçülebilir nitelikte olmalı, yönetim her personelin ortaya koyduğu iş miktarını çeşitli yöntemlerle belirleyebilmelidir.
2. Personelin verimliliği ile yetenek ve çabası arasında doğrudan bir ilişki olmalı, yetenek ve çaba arttıkça verimlilikte artmalıdır.
3. Personel yapılan işe göre ödeme yöntemini benimsemeli ve desteklemelidir.

Günümüz işletmelerinde verimlilik bir yaşam kavgasıdır. İşletmeler arasında rekabet arttıkça bu kavga daha da kızışacaktır. Personelden maksimum fayda sağlama çabalarının olumlu sonuç vermesi ancak sağlanan faydanın karşılığını personele adil bir biçimde ödemekle mümkündür. Personele çalışmasının karşılığı nasıl ödenecektir. Kim, ne kadar ücret alacaktır. Bu türden sorulara cevap vermek kolay değildir. İşletmeler 19.yüzyıldan beri bu soruların cevabını aramaktadır. Gerek işletme yöneticilerinin gerekse bilim adamlarının günümüze dek süren arayışları bizi bir noktaya getirmektedir; o da yapılan işe göre ödemedir. Çağdaş işletmeler personele çalışmasının karşılığını verirken yapılan işe göre ödeme yöntemini

⁵⁷Yalın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, İ.Üniversitesi İşletme Fak.Yayınları, s.40, İstanbul, 1969

kullanmalıdır. Çünkü bu yönetimin temelinde rekabet, dinamizm,objektiflik ve personelin kendi ücretini belirleme hakkı vardır.

3.3. ÜCRETLE İLGİLİ DİĞER KONULAR

3.3.1. İyi Bir Ücret Sisteminin Özellikleri

Ücret sistemi kamu hizmetlerinin istenilen biçimde yerine getirilmesini yakından etkiler. Kamu hizmetlerinin gereği gibi yapılması için ücret sistemi yeterli,adil ve dengeli olmalıdır.

İyi bir ücret sistemi şu özellikleri taşımaktadır.⁵⁸

- 1.Aylık ve ücretler miktarca yeterli olmalıdır (Asgari geçim haddi esas alınmalıdır).
2. Ücretler konjunktürü (fiyat dalgalanmalarını) izleyebilmelidir.
3. Ücretler arasında bir iç denge olmalıdır.
4. Memur aylıkları özel girişimlerde ödenen ücretlerle uyumlu olmalıdır.
5. En yüksek aylıkla, en düşük aylık arasında kabul edilebilir uzaklık bulunmalıdır (Aylık yelpazesi).
6. Bazı hallerde aylıklar bölgelere göre farklı olmalıdır (İklim,mahrumiyet, pahalılık, kira gibi).
7. Memurun aile durumu da, ücret sisteminde göz önünde tutulmalıdır (Aile zammı, çocuk zammı, ölüm yardımı, gibi ek ödemeler düşünülmelidir).

3.3.2. En Düşük ve En Yüksek Ücret Sınırları

Burada anlatmak istediğimiz kavram, çeşitli ücret birimleri arasındaki farklılıktır. Ücretler arasındaki kademelerin, yani en düşük ücret ile en yüksek ücret arasındaki farkın ortaya konulmasıdır. Bu fark ne olmalıdır. Düşük ücretli memurlar çoğunlukta oldukları için, mümkün olduğu kadar en yüksek ücretle en düşük ücret arasındaki farkı azaltma eğilimi vardır. Türkiye’de 1939 yılında, en yüksek aylık en

⁵⁸ Yalçıntaş, Nevzat, a.g.e, s. 75

düşük aylığın 12,35 katı idi. 1951 yılında gelir vergisi uygulamasından sonra, bu oran 5,8 kata düşmüştür. 3656 sayılı kanun uygulamalarına göre bu oran 6,6 idi. Devlet Memurları Kanununun tespit ettiği göstergelerin en düşüğü 380 ve en yükseği 1400 dür. Yan ödemeler ücret yelpazesini olumsuz yönde etkilemekte ve yelpazeyi açmaktadır. Bütün görevlerin rasyonel bir düzen içinde sınıflandırıldığı kabul edelim. Bu takdirde ücret yelpazesini yani çeşitli sınıflar arasındaki en yüksek ve en düşük ücret arasındaki oranı saptamak gerekir. Genel olarak en az geçim haddi her ülke için en düşük ücretin saptanmasında esas alınmaktadır. En az geçim haddi, en düşük ücret olarak kabul edilmekte veya en az geçim haddinin (minimum vital) biraz üstünde, en düşük ücret kabul edilmektedir.⁵⁹

En yüksek ücret, en düşük ücretin kaç katı olmalıdır. Aradaki oran ne olmalıdır. Bu ülkeden ülkeye değişir. Diğer yandan yüksek dereceli görevlerin devlet için taşıdığı önemi, verimi ölçmek güçtür. Örneğin bir boksör ve ünlü bir sinema artistinin değeri onları çalıştıran kimseler tarafından sağladıkları ürün ile kolayca takdir edilebilir. Oysa ki, yüksek kademelerdeki bir devlet memuru için, bunu tahmin etmek veya bir başka deyimle en düşük ücretin kaç katı ücret verilmesi gerektiğini saptamak güçtür.⁶⁰

3.3.3. En Az Geçim Haddi

Birçok ülkelerde, memur ücretlerinin en alt basamağının belirtilmesinde o ülkenin en az geçim haddi göz önünde tutulmaktadır. En az geçim haddi hiç kuşkusuz ülkeden ülkeye değişir. Yüksek makamlar için ücret saptanmasında kıstas, görevin önem ve sorumluluğu olduğu halde, en alt kademede bu kıstasa göre ücret belirtilmesi imkanı yoktur. En alt basamaktaki ücretin belirtilmesinde bir insanın, insan olarak nasıl geçinebileceği, en çok fedakarlıkla

⁵⁹ Gözübüyük, Şeref, *Türkiye'nin İdari Yapısı*, s. 201, İstanbul, 1988

⁶⁰ Tutum, Cahit, *Personel Yönetimi*, s. 71, İstanbul, 1976

nelerden vazgeçebileceği ve nelerden vazgeçemeyeceği göz önünde tutulur. Hiç kuşkusuz, gereksinimlerin hangilerinin elzem olduğu ve hangilerinden vazgeçebileceği ülkenin ekonomik, mali ve sosyal koşullarına göre değişir. Bir ülkede zorunlu olan gereksinme, diğer ülkenin koşullarına, fakirliğine göre zorunlu olmayabilir.

İnsanın elzem sayılan sosyal ve kişisel gereksinimlerinin en az geçim haddinin altında ödenecek ücretlerle karşılanamayacağı kabul edilmektedir. Fransa'da 19 Ekim 1946 tarihli kanununun 32 inci maddesine göre memurlar için saptanacak en düşük ücretin en az geçim haddinin % 20 sine eşit olması gerekmektedir. Aynı şekilde yine Fransa'da belediye memurları için en düşük miktarın en az geçim haddinin (minimum vital) % 20 den aşağı olmaması kabul edilmiştir.⁶¹

3.3.4. Geçim Endeksleri ve En Düşük Ücret Arasındaki İlişki

Türkiye'de Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü Konjonktür Şubesi, Devlet İstatistik Enstitüsü ve İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası gibi kuruluşlar tarafından Ankara ve İstanbul şehirlerine ait geçim endeksleri yayınlanmaktadır. Türkiye'de bütün ülkeyi kapsayan çeşitli tüketim maddelerini içine alan fiyat ve geçinme endeksleri yoktur. Eldeki endeksler de gerçek durumu kısmen ortaya çıkarmaktadır.

Geçim endekslerinin hazırlanmasında göz önünde tutulan giderler:⁶²

1. Gıda maddeleri
2. Aydınlatma, ısıtma ve temizleme giderleri
3. Giyinme ve ev eşyası

⁶¹ Tutum, Cahit, a.g.e, s. 93

⁶² Tutum, Cahit, a.g.e, s. 95

4. Ev kirası

Çeşitli (Sigara,tütün, taşıt, sağlık gibi) kalemler için harcanan paralardır.

3.3.5. Gelir Vergisine Göre İndirim

193 sayılı Gelir Vergisi Kanununun 31 inci maddesinde gerçek ücretlerin vergilendirilmesinde özel ve sakatlık indirimi uygulanması öngörülmüştür. Sakatlık indirimi sakatlık derecesine göre değişmektedir. Ayrıca gerçek ücretlerin vergilendirilmesinde özel indirim uygulanmaktadır. Bu tutarları Bakanlar Kurulu 15 kata kadar artırma yetkisine sahiptir. Daha önce mükelleflerin evli, çocuklu, bekâr olduğuna göre değişen genel indirim vardı. 1986 mali yılından itibaren 3239 sayılı kanunun 45 inci maddesi ile 193 sayılı Gelir Vergisi Kanununun 31 inci maddesi değiştirilerek genel indirim kaldırıldı. Kanunda görüleceği gibi indirim ile ilgili rakamlar semboliktir. Gerçekle ilgisi yoktur. Bu miktarlarla bir insanın geçinme imkanı yoktur. Oysaki, indirimin amacı bir insanın insan olarak asgari ne kadar masraf ile geçinebileceğini, barınabileceğini tespit etmek ve bu miktarı vergiden düşmektir. Aylık ve ücretlerin saptanmasında başlangıç aylık ve ücret olarak, en az geçim haddini esas almaktır. Gelir Vergisi uygulaması bu esaslara uymamaktadır.

3.3.6. Ücret Yetersizliğinin Sonuçları ve Değişmeli Aylık Sistemi

3.3.6.1. Ücret Yetersizliğinin Sonuçları

Memur ücretlerinin yetersizliğinden sürekli olarak yakınılır. Sık sık Meclise zam kanunu tasarıları gider. Çeşitli meslek mensupları bu konuda adeta aylıklarını artırmak için yarışa girer. Mecliste çeşitli kanallardan etkili olmaya çalışırlar. Öte yandan ücret yetersizliği, pek çok kuruluşları, personel yasalarının katı hükümlerinden çıkmaya ve yüksek ücret ödeyebilmek için yevmiyeli, sözleşmeli veya uzmanlık yeri gibi yeni formüller bulmaya sevk etmiştir (Vekalet ettirme,fazla

çalışma ödül, prim, iş güçlüğü, iş riski, ödenek, v.b. gibi). 1961 yılında genel ve katma bütçeli dairelerden aylık alan personelin ancak % 65 i genel barem rejimine bağlı bulunmakta idi. Bu oran çeşitli kuruluşlara göre değişmekte, bazılarında personelin tümü barem rejiminin dışına çıkmakta idi. Devlet Memurları Kanunu gösterge ve tek katsayı sistemini kabul etmesine rağmen ek gösterge ve yan ödemeler yolu ile sistem bozulma ve eskisinden daha fena olma eğilimi göstermektedir.⁶³

3.3.6.2. Değişmeli Aylık Sistemi

Bilindiği gibi, hiçbir ülkede fiyatlar aynı düzeyde kalmamakta, yıldan yıla yükselmektedir. Fiyat yükselmeleri bazen çok yavaş bazen de bu yükselmeler çok yüksek oranlı, enflasyonist veya konjonktür devirleri olabilir. Halk arasında hayat pahalılığı diye ifade ettiğimiz fiyat yükselmelerinden en çok zarar görenler sabit aylık ve ücretlilerdir. Çünkü fiyatlar yükseldiği halde aylık ve ücretler bu yükselmelere hemen uymaz. Bazen aylar yıllar geçer, yeni ayarlamalar yapılır. Oysaki, sabit aylık veya ücretli olmayan, diğer meslek mensupları fiyat yükselmelerinden zarar görmez. Kendi kazançlarında, ürettikleri maddelerin fiyatlarında otomatik artışlar olabilir. Sabit aylık veya ücretlilerinde fiyat yükselmelerinden zarar görmemeleri için bazı ülkelerde değişmeli aylık denilen sistem uygulanmaktadır. Bu sisteme göre belirli bir tarih esas alınmak suretiyle fiyatlardaki yükselme veya düşmeler, aylık ve ücretlere de aynı biçimde yansıtılmaktadır. Sistemin çeşitli uygulanma biçimleri vardır.

3.3.6.2.1. Otomatik Sistem

Bu sistemde fiyat değişikliklerine aylık ve ücretler, bir yasaya gerek göstermeden otomatik olarak uymaktadır. Yalnız fiyat yükselmelerinin ve düşüşlerinin, başlangıç olarak alınan tarih den itibaren belirli bir sınırı geçmesi

⁶³ Tutum, C. a.g.e, s. 98

gerekmektedir. Örneğin fiyat değişmelerinin % 5 veya % 10 un üstünde olması gibi. Fiyat değişmeleri bu oranı bulunca aylık veya ücretlerde aynı oranda değişmektedir.⁶⁴

3.3.6.2.2. Yarı Otomatik Sistem

Bu sistemde başlangıç olarak kabul edilen tarihe göre, fiyatlarda meydana gelen artış veya düşüş otomatik sistemde olduğu gibi belirli yüzdeyi bulunca hemen değil, belirli bir süre sonunda örneğin bir yıl geçtikten sonra aylık veya ücretlere yansıtılmaktadır.⁶⁵

3.3.6.2.3. Aylık Veya Ücreti Sabit Ve Değişken Kısım Olarak Ayıran Sistem (Katsayı Sistemi)

Özellikle İngiltere ve Almanya'da uygulanan bu sisteme göre aylık ve ücretler sabit ve değişken olarak iki kısma ayrılmakta ve sabit kısım fiyat değişikliklerinde hep aynı kalmaktadır. Değişken kısım ise fiyat değişiklikleri oranında azalıp, çoğaltılabilmektedir. Türkiye'de Devlet Memuru Kanunu ile kabul edilen yeni sistemde gösterge cetvelleri sabit kalmakta, buna karşılık katsayı her yıl bütçe kanunları ve mali yılın ikinci yarısında Bakanlar Kurulu kararı ile saptanmaktadır. Ancak bu uygulamada katsayı artışı ile fiyat artışları arasında gerçek bir bağlantı kurulamamaktadır.

3.3.6.2.4. Takdire Dayanan Sistem

Bu sistemde aylık ve ücretler, yetkili makamların, ülkenin mali, ekonomik durumu ve milli gelir artışı gibi unsurları göz önünde tutarak takdirlerine göre değişmektedir. Fiyatlardaki değişiklik ve aradan geçen zaman göz önünde tutulmamaktadır. Değişmeli aylık sistemi, fiyat değişikliklerini izlediği takdirde sabit aylıklı ve ücretlilerin standart, dengeli bir hayat sürmelerine imkan sağlamaktadır.

⁶⁴ Esener, T. *İş Hukuku*, s. 103, Ankara, 1972

⁶⁵ Eriş, Metin, *Asgari Ücret ve Türkiye'deki Durum*, s. 113, İstanbul, 1968

Bu faydasına karşılık uygulanması güçtür. Artan fiyatlara göre aylık ve ücretlerin yükselmesine devletin bütçe imkanları hemen yeterli olmayabilir. Öte yandan sistemin uygulanması bütün ülkeyi kapsayan, fiyat ve geçim endekslerini düzenleyecek esaslı bir örgüte gerek gösterir. Bunun sonucu olarak her bölgenin fiyat ve geçim endekslerine göre değişik aylık ve ücretler saptanması gerekecektir.⁶⁶

Türkiye’de Devlet Memurları Kanunundan önce uygulanmakta olan sistem, aylık ve ücretlerin zaman zaman genel olarak zam yapılmak suretiyle ayarlanması veya çeşitli meslek mensuplarına bireysel zamlar yapmak biçimindeydi. Devlet Personel Heyeti, 1963 yılında hükümete sunduğu önerilerde değişmeli barem usulünü savunmuştur. Ancak sistemin uygulanması için Devlet İstatistik Enstitüsünün fiyat ve geçim endekslerini hazırlamakla görevlendirilmesi, bir şube kurularak Enstitü ile Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet Personel Başkanlığı, Maliye, Ticaret ve Tarım Bakanlıkları Ticaret ve Sanayi Odaları arasındaki işbirliği sağlanması istenmiştir. Otomatik sistem yerine de fiyat değişikliklerini sonraki bütçelerde aylık ve ücretlere yansıtan otomatik sistemin kabulü önerilmiştir.

Devlet Memurları kanunu, 154 üncü maddesinde katsayının her yıl memleketin ekonomik gelişmesi, genel geçim şartları ve devletin parasal imkanları göz önünde bulundurulmak suretiyle Genel Bütçe Kanunu ile saptanacağı hükmünü koymuştur. Bu açıklamaya göre katsayı saptanmasında üç unsur göz önünde tutulacaktır.⁶⁷

1. Memleketin ekonomik gelişmesi
2. Genel geçim şartları
3. Devletin mali imkanları.

⁶⁶ Oluç, Mehmet, a.g.e, s. 126

⁶⁷ Sabuncuoğlu, Zeyyat, a.g.e, s. 152

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.TÜRKİYE'DE ÜCRETLER

4.1. OSMANLI İMPARATORLUĞU DEVRİNDE ÜCRET

Osmanlı İmparatorluğunda Orhan Gazi zamanında başlayan tımar,zeamet, has usulü zamanın ücret rejiminin temelini oluşturuyordu. Has, zeamet ve tımarların geliri, nitelik bakımından devletin kendisine hizmet edenlere ödediği birer aylıktan başka bir şey değildi. Ayrıca bugünkü profesörlere eş olan müderrisler bağlı oldukları medresenin vakıf aidatı ile geçinir ve kadılar da iş sahiplerinden şeriye aidatı alırlardı. Bir kısım memurlarla, askerler ve bekçilere de, doğrudan doğruya devlet hazinesinden ulufe adı altında bir maaş ödenirdi. Ulufeler üç ayda bir ödenirdi. Ancak 1838 yılından itibaren devlet memurlarına maliyeden aylık ödenmesi kabul edilmiştir. Tanzimat'tan sonra da, yalnız merkez memurlarının Maliye veznesinden ödenmesi usulü bütün memurlara uygulanmıştır. Tanzimat ile birlikte memurların aylıkları ilgili kuruluşların teşkilat kanunu ve tüzükleri ile saptanmaya veya ilgili bakanlığın (Nezaretin) takdirine bırakılmaya başlanmıştır. Bakanlıklarca takdire dayanan uygulamanın sakıncaları görülmüş ve ilk olarak (1881) tarihli Maaş kararnamesi ile devlet memurlarının derece ve aylıkları saptanmıştır.⁶⁸

4.2. DEVLET MEMURLARI KANUNUNUN GETİRTİĞİ ÜCRET SİSTEMİ

Devlet Memurları Kanunu ,sınıflar içinde ücret saptanmasına temel olmak üzere memurların derece ve kademelerini saptamıştır.

⁶⁸ Tutum, Cahit, a.g.e, s. 83-90

4.2.1. Derece Aylığı

1327 sayılı kanun, 37 inci maddedeki derece tanımını kaldırmış fakat 150.inci maddede “derece aylığı” tanımını yeniden yapmıştır. “Derece aylığı, kanunda yer alan sınıflara ait genel gösterge tablosundaki derecelerin her birisinin muhtevi bulunduğu yatay kademe aylıklarını topluca ifade eder”. Devlet Memurları Kanunu ilk metninde 16 dereceli bir gösterge tablosu kabul edilmişti. 1974 de yapılan değişikliklerle sayısı 15’e indirildi. Gösterge cetvelinde sık sık değişiklikler yapılmıştır. Gösterge cetvellerinde değişiklikler yapılması kanımızca uygun değildir. Gösterge cetveli sabit kurallara bağlanmalıdır. Aylık artışları katsayı ile sağlanmalıdır. Taban asgari ücretin en düşük gösterge karşılığı olması için asgari ücret taban en düşük göstergeye bölünerek katsayı bulunmalı, her yıl bu yeni katsayı uygulanmalıdır.

4.2.2. Kademe Aylığı

Derece, dikey olarak memurluk basamaklarını ve yükselmelerini ifade ettiği halde, Kademe bu derecelerin karşılarında gösterilen yatay ilerlemeleri gösterir. Kademe aylığı ise, gösterge tablosundaki derecelere dahil kademelerden her biri için saptanan gösterge rakamına karşılık olan aylıktır Her derecenin İlk kademe aylığını, son rakamda o derecenin en yüksek kademe aylığını gösterir.⁶⁹

4.2.3. Gösterge

Gösterge tablosunda her derecenin karşısında çeşitli rakamlar vardır. Bu rakamlar aşağıdan yukarıya doğru yükselen bir seyir izlemektedir. Bunların her biri memurun bulunduğu derece ve kademenin göstergesidir. Devlet Memurları kanununun 46 üncü maddesinde göstergeler ve ek göstergeler yer almıştır.

⁶⁹ D.M.K , m. 151, s. 97

4.2.4. Katsayı

Gösterge tablosunda yer alan gösterge rakamlarının aylık tutarlarına çevrilmesi için bunlar Genel Bütçe Kanunu ile saptanan tek katsayı ile çarpılır. Bu katsayı 1328 sayılı kanun ile 1970 bütçe yılı için 7 olarak kabul edilmişti. 1979 yılında katsayı 16 ya çıkarıldı. 1979 da katsayı 25'e ve 1984 yılında 40'a yükseltildi. 1987 yılı başında 66'ya 1989'da 128 e ve 1989 temmuzunda 205'e çıkarılmıştır. Memurun bulunduğu derece ve kademeye karşılık olan gösterge rakamının katsayı ile çarpılmasından memura ödenecek brüt aylık bulunacaktır. Katsayı saptanmasında göz önünde tutulacak kıstaslar kanunda aşağıdaki gibi sıralanmıştır:⁷⁰

- 1.Memleketin ekonomik gelişmesi
- 2.Genel geçim şartları
- 3.Devletin mali imkânları.

Katsayı, Genel Bütçe Kanunu ile, her yıl, yukarıdaki sıraladığımız üç unsur göz önünde tutularak yeniden belirtilecektir. Bakanlar Kurulu mali yılın ikinci yarısı için katsayıyı değiştirmeye yetkilidir. Bu suretle memur ücretlerinin değişen hayat şartlarına uyması, her yıl Genel Bütçe Kanunu ile ve mali yılın ikinci yarısında Bakanlar Kurulu Kararı ile aylıklarda değişiklik yapılması katsayı usulü ile sağlanmış oluyor.

4.3. MAAŞ VE ÜCRET İDARESİNİN SORUMLULUĞU

İşletmelerde etkin bir çalışma ortamı kurulması ve çalışanların aldıkları ücretler arasında dengeli bir dağılımın sağlanması işletme yöneticilerinin sorumluluğudur. Bu sorumluluk işletme içinde yalnızca belirli bir çalışma grubunun sorumluluğu olarak düşünülmemelidir. Yöneticiler çalıştırdıkları personelin ücretleri

⁷⁰ D.MK, m.154, s. 102

ile de ilgilidirler. Bu nedenle iş değerlendirme komitesi ve benzeri ortak çalışma grupları bu sorumluluğun dengeli bir şekilde bölüşülmesine olanak sağlarlar. İş analizcisi ve personel yöneticisi çalışmalara yardımcı olmalıdır. Ancak bu kişilerin katkıları bizzat işi yürütme şeklinde düşünülmemelidir. Yeni işlerin ortaya çıkması veya iş değişiklikleri olması halinde bu değişikliklerin iş değerlendirme sistemine aktarılması gerekir Maaş ve ücret idaresi işletmede kurulan ücret yapısının belirli aralıklarla gözden geçirilmesini yenilik ve değişikliklerin tutarlı bir biçimde sistemin içine alınmasını gerektirir. Maaş ve ücret idaresine ilişkin işlemler personel departmanınca yürütülür.⁷¹

Bu çalışmalar sırasında personel departmanı ilgili departmanlarla işbirliği yapar. Genel ücret artışlarında, çalışmanın değerlendirilmesiyle ilgili ücret artışlarında işlemler personel departmanınca yürütülmekle beraber personel departmanı yöneticisi ilgili departmanlarla işbirliği halinde çalışır. Bu çalışmalarda personel departmanının rolü genellikle yol gösterici ve yardımcı olmak şeklindedir. Çalışanlar üzerinde doğrudan doğruya kontrol her departman yöneticisinin kendi sorumluluğudur.⁷²

Sınıflar ve sınıflar içinde de derecelere ayrılan ücret kademeleri içinde küçük ücretten büyük ücrete doğru olan geçişlerde ele alınan ölçüler.⁷³

1. Liyakat takdiri, 2. Kıdem, 3. Liyakat takdiri-Kıdem karması şeklinde olabilir. Liyakat takdiri yani çalışmanın değerlendirilmesi esasına göre yapılan ücret artışlarının çalışanları daha verimli bir çalışmaya yöneltici rolü, öteki artış esaslarına göre daha fazladır. Bazı işletmeler de ücret artışlarında kıdem faktörünü daha önemli bir faktör olarak değerlendirmektedirler. Bu uygulamaya yönelmenin nedeni ya sendikaların isteğinin karşılanması ya da kıdem yoluyla ücret artışı hesaplamalarının

⁷¹ Şenatalar, Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, s. 124, İstanbul, 1995

⁷² Zaim, Sabahattin, a.g.e, s. 120

⁷³ Tutum, Cahit, a.g.e, s. 142

daha kolay oluşu sebebiyledir. Bir ücret sınıfı içinde en yüksek ücret seviyesine yani o ücret sınıfının tavanına erişmiş bir personelin ücretinin bir daha artmaması söz konusudur. Ücret artışı olabilmesi için o kişinin işinin yeniden değerlendirilmesi halinde işin eskisine oranla daha yüksek bir değerde çıkmasıyla mümkün olabilir.

Bundan başka bu kişinin daha üst bir sınıftaki bir göreve yükselmesi yoluyla da ücret artışına hak kazanabilmesi mümkün olabilir. Bazı işletmeler işlerinde başarılı olan ve buldukları ücret sınıfında ücret tavanına erişmiş bulunan ve daha yüksek ücretli bir göreve geçemeyecek durumdaki personel için özel ücret artışlarını içeren uygulamalara da gitmektedirler. Sistemli bir uygulama maaş ve ücret idaresinin sorumluluğunun işletmenin tüm yöneticilerince benimsenmesi ve belirli esaslara bağlanmış uygulamanın personel departmanınca yürütülmesiyle sağlanabilir.⁷⁴

4.4. ÜCRETLİ TATİLLER VE YILLIK ÜCRETLİ İZİN

Anayasa, dinlenmenin çalışanların hakkı olduğunu ifade etmiş ve bununla ilgili olarak, ücretli hafta ve bayram tatili ve yıllık ücretli izin haklarının ve şartlarının kanunla düzenlenmesini öngörmüş bulunmaktadır.⁷⁵

İş Kanunu da gerekli düzenlemeyi yaparak işçilerin hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil günlerinde hiçbir çalışma karşılığı olmaksızın ücretlerini alıp dinlenebilmeleri olanağını sağlamış ve ayrıca yıllık izinleri düzenleyerek bunların ücretli olmasını ve işçinin bu süreyi dinlenerek geçirmesini amaçlamıştır.

4.4.1. Hafta Tatili

Hafta tatilinin ne olduğu ve kapsamı 1924 yılında çıkarılan Hafta Tatili Kanununun da göstermiş bulunmaktadır. Buna göre nüfusu on bin veya daha çok olan

⁷⁴ Şenatalar, Ferhat, a.g.e, s. 195

⁷⁵ 1475 Sayılı İş Kanunu m.50, III/IV, s. 84

şehirlerdeki bütün işyerlerinin haftada bir gün tatil yapmaları zorunlu olup haftada altı günden fazla çalıştırmak da yasak edilmiştir.⁷⁶

Buna aykırı hareket edenler hakkında para cezasına hüküm olunur. Kanun sadece sanayi dışında kalan işlerden tarım, avcılık, balıkçılık, ormancılık ve benzeri işlerdeki çalışmaları kapsam dışı bırakmıştır. Normal olarak işçiler Pazar günü hafta tatili yapanlar.

Ancak Hafta Tatil Kanunu, sürekli çalışma zorunluluğu bulunan, hastane,eczane, hamam gibi yerlerin; vapur, su,elektrik, gaz,telefon vs.ile ilgili müesseselerin; taşıt ve yükleme işleri ile uğraşan yerlerin müesseselerin; basımevleri, müze, kütüphane, tiyatro, eğlence, spor vs. yerlerin; otel ve lokantaların, kahvecilerin, bozulabilecek maddeler kullanan ve yapan müesseselerin, pazar günü tatil yapmamaları imkânını vermiştir.

Hafta tatilinden istisna edilen bir işyerinde Pazar günleri çalışıp hafta tatilini haftanın diğer bir gününde yapan işçiye, Pazar gününe ait çalışması için sadece bir gündelik tutarında ücret ödenmesi gerekir.

İşçinin normal olarak Pazar günü, istisnai de haftanın başka bir günü tatil yapması halinde o gün için kendisine işveren tarafından bir iş karşılığı olmaksızın bir gündelik tutarında ücret ödenir. Ancak işçinin bu ücrete hak kazanabilmesi için tatilden önceki altı işgününde günlük çalışma sürelerine uygun olarak çalışılmış olması şarttır.⁷⁷

Uygulamada, işçinin haftalık normal çalışma süresini tamamladıktan sonra kendi hafta tatili gününde de çalıştırıldığı durumlarda rastlanmaktadır. Bu durumda, işçinin hafta tatili günü için çalışmadan almaya hak kazandığı bir gündelik tutarındaki ücretine, bir günlük çalışması karşılığında, bu çalışmanın Yargıtay'ca

⁷⁶ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 51 s. 85

⁷⁷ 2429 Sayılı Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Hakkında Kanun, m. 2, s. 13

haftalık çalışma süresini aşan bir fazla çalışma olarak nitelendirilmesi nedeniyle, yüzde elli zamlı olarak hesaplanan bir günlük ücret, başka bir deyişle işçinin 1,5 gündeliği daha eklenecektir. Böylece haftalık çalışma süresini tamamladıktan sonra hafta tatilinde çalışan işçiye toplam 2,5 günlük ücret ödenmesi gerekmektedir. Toplu iş sözleşmelerinde bu durumla ilgili olarak toplam 4 gündelik tutarına varan zamlı ücret ödenmesinin kararlaştırıldığı görülmektedir.⁷⁸

Buna karşılık Yargıtay'ca belirtildiği gibi, haftanın tatilden önceki kanuni iş süresinde çalışma olmamışsa, işçi sadece hafta tatili günü çalışmış olmasından dolayı ancak normal yevmiyesini isteyebilecek, ilave ücret isteyemeyecektir. Bunun gibi, vardiya (posta) düzeninde çalışılan bir işyerinde, cumartesi günü saat 24'de vardiya ye giden işçinin pazar (hafta tatili) çalışması sayılmaz ve işçiye zamlı ödeme yapılmaz. Çünkü bu durum vardiya usulü çalışmanın bir sonucu olmakta ve işçiye ayrıca 24 saatlik dinlenme süresi de verilmektedir. Yargıtay'ca kabul edildiği gibi, toplu iş sözleşmelerinde hafta tatili günlerinde "pazar günü" çalışan işçilere o günün ücretinin 150 zamlı olarak ödeneceği yazdığına göre, vardiya sistemi gereği pazar günü çalışan işçilere o güne ait ücretinin 150 zamlı olarak ödenmesi gerekir. Hafta içinde bir gün izin verilmiş olması bu esası değiştirmez.⁷⁹

Kanun, hafta tatiline hak kazanmak için gerekli " altı gün çalışma olmak" koşulunun gerçekleşmesinde bazı günlerin, çalışılmış gibi hesaba katılacağını ifade etmektedir. Bunlar, çalışılmadığı halde kanunen çalışılmış gibi sayılan süreler, günlük ücret ödenen veya ödenmeyen kanuni veya akdi (özellikle toplu iş sözleşmesinden doğan) tatil günleri; kısmen veya tamamen, çalışılmayan cumartesi günleri, evlenmelerde üç güne kadar, ana ve babanın, karı ve kocanın, kardeş veya çocukların ölümünde iki güne kadar verilmesi gereken izin süreleri; bir haftalık süre

⁷⁸ 2429 Sayılı Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Hakkında Kanun, m. 3, s. 14

⁷⁹ 2429 Sayılı Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Hakkında Kanun, m. 4, s. 15

içinde kalmak üzere işveren tarafından verilen diğer izin süreleri ; hekim raporuyla verilen hastalık ve dinlenme izinlerine ilişkin sürelerdir.

Aynı şekilde, zorlayıcı ve ekonomik bir neden olmaksızın işyerindeki çalışmanın haftanın bir veya birkaç günü işverence tatil edilmesi halinde bu sürelerde altı günün hesabına katılır. İşin bir haftadan fazla bir süre ile tatilini gerektiren zorlayıcı nedenlerin doğması halinde çalışılmayan günler için işçilere ödenen yarım ücret hafta tatili günü içinde ödenir. Yüzde usulünün uygulandığı işyerinde hafta tatili ücreti işverence işçiye ödenir. Bu işyerlerinde hafta tatili ücreti o hafta içinde işçinin elde ettiği yüzde ücretlerinin altıya bölünmesi ile elde edilen günlük ücrettir.⁸⁰

4.4.2. Ulusal Bayram ve Genel Tatiller

İş Kanununa göre, kanunlarda, Ulusal Bayram ve genel tatil günleri olarak kabul edilen günlerde işçilerin çalışmamaları halinde, bir iş karşılığı olmaksızın o güne ait ücretleri tam olarak, tatil yapmayarak çalışırlarsa, çalıştıkları günlerin ücretleri ücret ödeme şekline bakılmaksızın bir kat fazlasıyla ödenir. Yüzde usulünün uygulandığı işyerlerinde işçilerin ulusal bayram ve genel tatil ücretleri işverence işçiye ödenir. Bu işyerlerinde ulusal bayram ve genel tatil günü ücreti o hafta içinde işçinin elde ettiği yüzde ücretlerinin altıya bölünmesi ile elde edilen günlük ücrettir.

İş mevzuatında Ulusal Bayram ve genel tatil günlerinden birinin hafta tatil gününe rastlaması halinde işçiye, çalışmadığı takdirde, her iki tatil ayrı düşünülerek iki tatil günü ücretinin mi, yoksa bunların aynı güne gelmesi nedeniyle bir günlüğünün mü ödenmesi gerekeceği konusunda açık bir hüküm yoktur. Bununla beraber doktrin ve uygulama bu durumda işçinin bir gündeliğe hak kazanacağı sonucuna varmış bulunmaktadır.⁸¹

⁸⁰ 2429 Sayılı Aynı Kanun m.6, s. 16

⁸¹ 2429 Sayılı Aynı Kanun m. 7, s. 17

Cumartesi günü çalışılmayan ve bu sürenin haftanın çalışılan öteki günlerine bölünerek haftalık çalışmanın yapıldığı bir işyerinde Cumartesi gününe Ulusal Bayram ya da bir genel tatil gününe rastlaması üzerine uygulama da uyuşmazlıklar doğmuştur. İşverenler, Cumartesi gününün Ulusal Bayrama rastlaması nedeniyle, işçiye çalışılmayan bu gün için bir günlük kanuni tatil ücreti ödemişler, işçiler ise buna itiraz ederek, haftanın altı günü çalışılması halindeki günlük çalışma süresi ile beş gündeki günlük çalışma süresi arasındaki farkın (eskiden 1 saat 36 dakika) Cumartesiye ait olduğunu, o güne mahsuben diğer günlerde çalışıldığını, oysa Cumartesi gününün kanuni tatile girdiğini ve bu günlerde o ölçüde eksik çalışmalarını gerektiğini, tam çalıştıklarına göre ise kendilerine ayrıca ücret verilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Yargıtay'ca da onanan kararı ile, haklı olarak, Cumartesi gününün bayrama rastlamasının tamamen bir takvim rastlantısı olduğunu belirterek bunun ayrıca bir ücret ödenmesi gerektirmeyeceğini kabul etmiştir. Gerçekten, mahkeme kararında da ortaya konulduğu gibi, bayramın, Cumartesi yerine diğer günlerden birine rastlaması halinde ise işçi yararına bir durum doğacak ve işçi hem o güne hem de cumartesiye ait ücreti çalışmadan alacaktır. Yargıtay'ın sonraki kararına göre de haftada beş gün çalıştırılan ve ücretini tam alan işçi, bir genel tatil gününün çalışmadığı cumartesi gününe rastlaması halinde, o gün için ayrıca genel tatil ücreti isteyemez.⁸²

Hemen belirtelim ki, 29 Ekim Ulusal Bayram günü resmi ve özel bütün yerlerin kapatılması zorunludur. Öteki günlerde ise sadece resmi daire ve kuruluşlar tatil edilirler. İş Kanunu kapsamına giren işyerlerinde genel tatil günleri ile 28 Ekim günlerinde çalışılıp çalışılmayacağı toplu iş sözleşmelerinde veya hizmet akitlerinde gösterilecektir. Kanunda toplu sözleşme ya da hizmet akitlerinde hüküm

⁸² 1475 Sayılı İş Kanunu, md. 60, s. 85

bulunmaması halinde, işçinin çalışmaya zorlanıp zorlanmayacağı açıkça belirtilmemiştir. Ancak Anayasanın yukarıda anılan 50. maddesi, dinlenmenin çalışanların hakkı olduğunu belirtmiş ve ücretli hafta, bayram tatili yıllık ücretli izinin kanunla düzenleneceğini ifade etmiş olduğuna göre, Anayasanın tatil ve izinleri dinlendirme amacına bağladığı açıktır.⁸³

Bu amaç karşısında İş Kanununda hüküm olmamakla beraber, genel tatil günlerinde işçinin, kural olarak dinlenmesi gerektiği ve çalışmaya zorlanmayacağı kanısındadır. Doktrinde kabul edildiği gibi İş Kanununun genel tatil ücreti ile ilgili hükmü de bu sonuca varmaktadır. Buna göre işçilere, ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalışmasalar da bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücretli tam olarak, tatil yapmayarak çalışırlarsa çalıştıkları günlerin ücretleri ücret ödeme şekline bakılmaksızın bir kat fazlasıyla ödeneceğinden, kanunun kural olarak işçinin bu günlerde çalışmaması esasını koymuş olduğu kabul edilmelidir. Ancak taraflar toplu iş sözleşmeleri veya hizmet akdi ile bu günlerde çalışılabileceğini kararlaştırabilirler.⁸⁴

Yargıtay'a göre ise, işçinin genel tatil ve Ulusal Bayram günlerinde çalışması için buna ilişkin hükmün mutlaka toplu iş sözleşmesinde kabul edilmiş olması gerekir. Hizmet akdinde yer alan bu konudaki hükme, toplu iş sözleşmesinde aynı konuda bir hüküm bulunmadığından, 2822 sayılı Kanunun 6.maddesi uyarınca, itibar edilemez.⁸⁵

Ancak 29 Ekim gününde işyerinin kapatılmasını öngören tasarı hüküm karşısında, işin niteliği nedeniyle devamlı çalışmak zorunda olan işyerlerinin durumlarının ne olacağı sorusu akla gelecektir. Bu gibi işyerlerinin kapatılması imkansız olduğuna göre, gerekli kanun değişikliğinin yapılmasına kadar yukarıda

⁸³ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 61, s. 95

⁸⁴ 475 Sayılı İş Kanunu, m. 39, s. 49

⁸⁵ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 40, s. 50



belirtilen İş Kanununun 42. maddesindeki “kanunlarda ulusal bayram ve genel tatil günü olarak kabul edilen günlerde tatil yapmayarak çalışırlarsa” ifadesinden yararlanarak, bu gibi işyerlerinde 29 Ekim günü de çalışılabileceği sonucuna varmak mümkündür.⁸⁶

4.4.3. Tatil Ücretlerine Girmeyen Kısımlar

Kanun tatil ücretlerinin tespitinde, fazla çalışma ücretleri, primler, işyerinin temelli işçisi olarak normal çalışma saati dışında hazırlama, tamamlama, temizleme işlerinde çalışan işçilerin bu işler için aldıkları ücretler ve sosyal yardımların hesaba katılmayacağını belirtmiş bulunmaktadır.⁸⁷ Madde, tatil ücretine girmeyen ödemeleri saymış ve sınırlamış görünmektedir. Bunun sonucu olarak bunların dışında kalan ücret ödemelerinin tatil ücretinin bulunmasında hesaba katılabileceği öne sürülmektedir.⁸⁸

Ancak bizce uygulamada hükmün kapsamı dışında kalacak ücrete ek başka bir ödeme bulmak, “sosyal yardımlar” sözü karşısında, olanaksız görünmektedir. Bu nedenle, Kanunun tatil ücretini hesabında sadece temel ücretin esas alınacağını anlatmak istediğini, ancak bu sonuca, temel ücretin dışında kalanları belirtmek yolunu seçerek varmış olmakla açık olmayan ve belki de uygulamada uyumsuzluk çıkmasına yol açıcı bir düzenleme yapmış olduğunu söylemek mümkündür. Yargıtay da tatil ücretinin çıplak ücret üzerinden hesaplanması gerektiğini kabul etmiştir.

4.4.4. Tatil Ücretlerinin Ücret Şekillerine Göre Hesaplanması

Kanunun 45. maddesi işçinin tatil günü ücretinin çalıştığı günlere göre bir güne düşen yevmiyesi olduğunu belirttikten sonra, ücret şekillerine göre tatil ücretinin nasıl hesaplanacağını göstermiş bulunmaktadır. Bu madde göz önüne

⁸⁶ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 45, s. 53

⁸⁷ 1475 Sayılı İş Kanunu, md. 46, s. 54

⁸⁸ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 47, s. 55

alınarak tatil ücretinin hesaplanması ücret şekillerine göre iki grupta incelenebilecektir.⁸⁹

Aylık Dışındaki Ücret Şekillerinde Tatil Ücretinin Hesaplanması

1. Saat ücretinde

Saat ücretiyle çalışan işçilerin tatil günü ücreti, saat ücretinin 7,5 katıdır.

2. Günlük Ücrette

3. İşçinin ücreti gündelik olarak kararlaştırıldığı takdirde durum açıktır.

Kararlaştırılan gündelik, tatil ücretidir.

Ancak gündeliğin, ücret şeklinin açıkça kararlaştırılmadığı ayda bir ödemede işçinin çalışmadığı günler için ücretten kesinti yapılan hallerde de söz konusu olabileceğini kabul ettiğimizden bu durumlarda ki tatil ücretinin belirtilmesi gerekir. Böyle bir durumda işçinin tatil günü ücreti çalıştığı günlere göre bir güne düşen günlük ücretidir. Haftalık ücretin söz konusu olduğu haller de yukarıda belirtilen fıkradaki kural uygulanır. Bu halde, haftalık ücrete göre çalışan işçinin tatil günü ücreti, çalıştığı günlere göre bir güne düşen günlük ücretidir.⁹⁰

4. Parça başına, akort, götürü veya yüzde usulü ile çalışan işçilerin tatil günü ücreti.

Bu ücret şekillerinde, tatil günü ücreti işçinin bir ödeme süresinde kazandığı ücretin aynı süre içinde çalıştığı günlere bölünmesi suretiyle bulunur.

4.4.5. Aylık ücrette Tatil Ücretinin Hesaplanması

İş kanunu, hizmet akdiyle bir işte ücret karşılığı çalışan herkesi işçi saymakta, 3008 sayılı kanundaki bedenen ve fikren çalışanlar ayırımını ortadan kaldırmış bulunmaktadır. Eskiden İş Kanunu kapsamında bulunmayan fikir çalışmasının beden çalışmasına üstün olduğu kabul edilen personel genellikle aylık ücretle çalıştırılmaktadır. Kanun bunları da göz önünde tutarak, aylık ücretle çalışan işçilerle

⁸⁹ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 48, s. 56

⁹⁰ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 49, s. 57

ilgili önemli bir düzenleme yapmış bulunmaktadır. Kanununun 45. maddesinin son fıkrasının hükmü şöyledir: “Hasta izinli veya sair sebeplerle mazeretli olduğu hallerde dahi aylığı tam olarak ödenen aylık ücretli işçilere 41, 42 , 43’üncü madde hükümleri uygulanmaz. Ancak bunlardan ulusal bayram ve genel tatil günleri çalışanlara ayrıca çalıştığı her gün için bir tatil yevmiyesi ödenir”. Bu hüküm yeteri kadar açık olmadığından bu güne kadar ki esaslara ne dereceye kadar uygun olduğu ve sigorta ödenekleri karşısında işverenin yükümlülüğü yönlerinden, uygulamada değişik yorumların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Konunun birçok noktasının ayrıntılı olarak ele alınması ve açıklığa kavuşturulması gereklidir.⁹¹

Önce aylık ücreti ayda bir ödenen diğer ücret şekillerinden ayırmak gerekir. Kanunun yürürlüğe girmesinden önce hafta tatili ücretinin aylıklı işçilere uygulanması konusundaki boşluğu dolduran Yargıtay İçtihadı Birleştirme Kararında da belirtildiği gibi, saat gündelik, parça başına (akort) veya götürü olarak çalışan işçilerin ücretleri tarafların anlaşması ile ayda bir toplu olarak ödenebilecektir. Bu durumlarda ücret aylık olarak ödeneceği halde, işçinin ücreti çalıştığı günler ve saatler tutarına veya yaptığı parça başına göre belireceğinden, aylık ücret şeklinden söz edilemez. Ödeme şeklinin ayda bir olması ile aylık ücret karıştırılmamalıdır. Ayda bir ödenen öteki ücret şekilleri ile aylık ücretin ayırt edilmesini sağlamak ve öteki ücret şekillerinden farklı niteliğini belirtmek için uygulamada aylık ücret şekline “maktu aylık” da denilmektedir.⁹²

Yürürlükteki İş Kanunu , aylık ücretlerin durumunu önemli bir biçimde değiştirmiş ve ücretin aylık ücret sayılabilmesi için işçinin “hasta, izinli veya sair sebeplerle mazeretli olduğu hallerde dahi” aylığının tam ödenmesi gerektiğine işaret etmiş bulunmaktadır. Bu hüküm karşısında, önce işçinin aylık ücretli olup

⁹¹ 1475 Sayılı İş Kanunu , m. 25, s. 35

⁹² 1475 Sayılı İş Kanunu m. 28, s. 36

olmadığına bunun içinde mazeretli olduğu günlerde ücretinden bir kesinti yapıp yapılmadığına bakılacaktır. Bu durumlarda ücreti tam olarak ödenen işçi aylık ücretli sayılır ve bunlar ayrıca tatil ücreti alamazlar. Kanunla, aylığın içinde çalışılmayan hafta tatili, Ulusal Bayram ve genel tatil günleri çalışmaları halinde ayrıca kendilerine o gün için bir gündelik tutarında ücret ödeneceğinden günlük ücretinde bulunması gerekmektedir.⁹³

Bundan başka, fazla çalışma ve yıllık izin ücretleri ile ihbar ve kıdem tazminatlarının hesaplanmasında da günlük ücretin bilinmesi zorunluluğu vardır. Bunun için aylık otuza bölünecektir. Mazeretli olduğu hallerde işçinin ücretinden kesinti yapılıyorsa, o takdirde bu işçinin aylıklı olduğu kabul edilmeyecek ve bu işçiye ayrıca hafta tatili ve genel tatil günlerine ait ücretlerin ödenmesi gerekecektir. Bu durumda ücreti ayda bir ödenen ve ücret şekli gündelik olan bir işçi söz konusudur ve tatil ücreti işçinin çalıştığı günlere göre bir güne düşen ücrettir.⁹⁴

4.4.6. Aylık Ücret İle Öteki Zamana Göre Ücret Şekillerinin Karşılaştırılması

Hasta izinli ve sair nedenlerle mazeretli olduğu hallerde dahi işçiye, tam ücret ödenmesi zorunluluğu karşısında, işverenin ücret şekli yerine, ilk bakışta daha az külfetli görünen öteki zamana göre ücret şekillerine dönmek isteyeceği düşünülebilir. Hatta aşağıda belirtildiği gibi, aylık ücrette işçinin hastalığı halinde, sigortaca verilen iş görmezlik ödeneğinin aylıkla olan farkının işverence tamamlanması zorunluluğu, buna karşılık, diğer ücret şekillerinde işçinin sigortadan aldığıyla yetinmesi durumu, işverenin aylık ücret şeklini benimse yoluna gitmesini desteklemiştir. Ancak Kanun öte yandan, aylıklarla ayrıca tatil ücretinin ödenmeyeceği hükmünü koyarak, bunlarla öteki zaman esasına göre ücret alanlar arasında denge kurulmaya çalışmıştır. Kanununun 45. maddesinin son fıkrası, hastalık nedeniyle

⁹³ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 31, s. 42

⁹⁴ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 29, s.56

mazeretli olan aylık ücretli işçiye tam olarak aylık ödeneceğini belirtmiş, ancak bunun Sosyal Sigortalar Kanununda yer alan geçici iş görmezlik ödeneği ile ilişkisini kuramamıştır. Bununla beraber anılan hükmün, sadece sigortaca verilen ödeneğin işverence tama yükseltileceğini ifade ettiğini sanıyoruz. Buna karşılık uygulamada ortaya çıkan ve sonraları doktrinde de savunulan başka bir görüşe göre ise, bu hüküm karşısında, aylık ücretli işçinin hastalığı halinde sigortadan aldığı ödeneye ek olarak işveren tarafından işçiye tam ücret ödenecektir.⁹⁵

İş Kanununun 45.maddesinin son fıkrası ile Sosyal Sigortalar Kanununun ilgili hükümlerinin ayrı ayrı değil, birlikte ele alınıp değerlendirilmesi zorunludur. İki kanunun bu açıdan incelenmesi ve aylık ücretli işçinin hastalığı halinde ücretinin tam olarak ödenmesinin istenmiş, fakat ödeme yapacak olanın mutlaka işveren olması gerektiğine işaret edilmemiş olması, bizi işverenin sigortaca verilen ödeneği ücretin tamamına yükseltme zorunda bulunduğu, sigorta ödeneğinden ayrı olarak, hastalık günlerine ait ücreti tam olarak ödemekle yükümlü tutulamayacağı sonucuna götürmektedir.⁹⁶

4.4.7. İş Kanununda Yıllık Ücretli İzin

Anayasanın çalışanlara tanıdığı dinlenme hakkı çerçevesinde yapılan yasal düzenlemenin bir bölümünü de ücretli olarak verilen yıllık izin hakkı oluşturmaktadır. Bu hak İş Kanununun sosyal karakterini gösteren emredici hükümlerde düzenlenmiş bulunmaktadır. İş Kanunu, yıllık ücretli izin hakkından vazgeçilemeyeceğini belirtmekle, izinde çalışma yasağı koyarak, bu izni kullanan işçinin izin süresi içinde ücret karşılığı bir işte çalıştığının anlaşılması üzerine,

⁹⁵ 1475 sayılı İş Kanunu, m. 30, s. 59

⁹⁶ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 50, s. 62

işverenin bu izin süresi içinde ödediği ücreti kendinden geri alabileceğini ifade etmektedir.⁹⁷

Kanuna göre, işyerinin el değiştirilmesi yıllık ücretli izin hakkını kaldırmamakta ve aksine bir anlaşma olsa bile, yıllık ücretli izin süresine ait ücretlerin yeni işverence ödenmesi gerekmektedir. İzine hak kazanmak için, Bir yıl çalışmış olmak İşçinin yıllık ücretli izne hak kazanabilmesi için işyerine girdiği günden, yani fiilen işe başladığı tarihten itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere, en az bir yıl çalışmış olması şarttır. Bu esas üzerine Yargıtay'ca belirtildiği üzere, bir takvim yılındaki kısmi çalışmalar için izin hakkı ve parası söz konusu olamayacağı gibi, bir yılı doldurmayan süre için orantılı olarak izin hakkı da doğmayacaktır. Bu yasal koşulun sonucu olarak işçi, her çalışma yılına ilişkin iznini gelecek yıl kullanır.⁹⁸ İşçinin sonraki yıllarda kullanacağı izin için geçmesi gerekli bir yıllık çalışma süresi, bir önceki izin hakkının doğduğu günden (yani önceki bir yıllık çalışmanın sonundan) başlayarak gelecek hizmet yılına doğru, başka bir deyişle, her yıl izne hak kazandığı tarih, son izne çıkış gününden itibaren değil, izne hak kazandığı günden itibaren hesaplanacaktır.

Örneğin hiç ara vermeden bir yıl çalışan bir işçiyi ele alırsak, işe Nisan ayı başında girmiş olan bu işçi gelecek yılın Nisan ayı başında izne hak kazanacak ve iznini bu tarihten itibaren bir yıl içinde herhangi bir tarihte kullanacaktır. Bu işçinin Haziran başında izne çıktığını düşünürsek, sonraki yıl kullanacağı iznin tespitinde, bir yıllık çalışma Hazirandan itibaren değil, izne hak kazandığı Nisan başından itibaren hesaplanacaktır. Yıllık ücretli iznin kazanılması için gerekli olan bir yıllık çalışmanın işverenin aynı işyerinde yapılması şart değildir. İşçinin aynı işverenin bir veya birden çok işyerinde çalıştığı süreler birleştirilerek hesaba katılır. Ayrıca, bu

⁹⁷ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 55, s. 65

⁹⁸ 1475 Sayılı İş Kanunu, m.52, s. 63

kanun kapsamındaki işyerinde çalışan işçinin, geçirmesi gerekli bir yılın hesabında işyerinin kanun kapsamında bulunmayan işyerlerinde geçirdiği sürelerde göz önünde bulundurulur.⁹⁹

Bu durumlardaki işçinin sürekli olarak çalışmış olması koşulu aranmamalıdır. Hükümün ifadesinden, işçinin değişik zamanlarda aralıklı olarak çalışması halinde, bu sürelerinde birleştirilerek hesaplanması sonucuna varılabilir. Örneğin, bir işyerinde sekiz ay çalıştıktan sonra askere giden işçinin terhisinden sonra aynı işverene ait bir işyerine girmesi halinde, sekiz aylık sürenin bir yılın dolmasından hesaba katılması gerekir. Bu durumda yeniden işe girişinden itibaren dört ay daha çalışan işçi bir yılı doldurmuş sayılarak izne hak kazanacaktır.¹⁰⁰

Aynı işverene ait değişik işyerlerinde geçirilen hizmet sürelerinin yıllık izin hakkının hesaplanmasında birleştirilmesi esası ile ilgili olarak, kamu kesiminin özelliğine uygun bir hükme Kanunda yer verilmiştir. Bu hükme göre, aynı bakanlığı bağlı işyerleri ile aynı bakanlığa bağlı tüzel kişiliklerin işyerlerinde geçen süreler ve kamu iktisadi teşebbüsleri yahut özel kanuna veya özel kanunla verilmiş yetkiye dayanılarak kurulan banka ve kuruluşlar veya bunlara bağlı işyerlerinde geçen süreler işçinin yıllık ücretli izin haklarının hesaplanmasında göz önünde bulundurulur.

Niteliklerinde ötürü bir yıldan az süren mevsim ve kampanya işlerinde çalışanlar yıllık ücretli izin hakkından yararlanamazlar. Ne var ki, Yargıtay'ın birçok kararında, mevsim veya kampanya işlerinin belirlenmesi yoluna gidilmeksizin, sırf çalışmaları her dönemde bir yıldan az süren işçilerin izin isteklerinin kabul edilemeyeceği sonucuna varılması haklı olarak eleştirilmektedir.¹⁰¹

⁹⁹ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 53, s. 64

¹⁰⁰ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 54, s. 68

¹⁰¹ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 56, s. 69

İş Kanunu, yıllık ücretli izin hakkının kazanılması için gerekli bir yıllık çalışma süresinin hesabında, bazı sürelerin çalışılmış gibi sayılacağını belirtmiş bulunmaktadır. Kanun bunları şöyle sıralamıştır: İşçinin uğradığı kaza veya tutulduğu hastalıktan ötürü işine gidemediği günler, kadın işçilerin 70.madde uyarınca doğumdan önce veya sonra çalıştırılmadığı altışar hafta, İşçinin muvazzaf askerlik dışında manevra veya herhangi bir kanundan dolayı görevlendirilmesi sebebiyle işine gidemediği sürenin doksan günü, zorlayıcı nedenler sebebiyle işin bir haftadan çok tatil edilmesi halinde, yeniden işe başlama şartıyla,işçinin çalışmadığı sürenin on beş günü, çalışma süresinden sayılan haller.¹⁰²

Hafta tatili ,ulusal bayram ve genel tatil günleri, röntgen işlerinde çalışanlara 3153 sayılı kanuna dayanılarak çıkarılan tüzüğe göre pazar günü dışında verilen yarım günlük izinler, İşçileri uzlaştırma, hakem ve ilgili mevzuata göre kurulan çeşitli kurullara veya milletlerarası teşekküllerin işçilik konuları ile ilgili toplantılarına katılmaları nedeniyle işe devam edemedikleri günler, İşçileri evlenmelerinde üç güne kadar, ana baba ve kardeşlerinin veya eşleri ile çocuklarının ölümünde iki güne kadar verilecek izinler, İşveren tarafından verilen diğer izinler. Yıllık ücretli izin hakkının uygulanması sonucu işçinin kullandığı yıllık izin süresi.¹⁰³

Bütün ayrıntılarına karşın, yapılan düzenlemede bir eksiklik göze çarpmakta ve haftalık çalışma süresinin beş güne bölünmesi halinde tatil edilen Cumartesi gününün çalışılmış sayılması ilişkin açık bir hükme yer verilmemiş bulunmaktadır. Ancak genel hükümlerden yararlanarak, Cumartesi gününü de çalışılmış gibi sayılacağına sonucuna varılabilmektedir. Buna karşılık grevde geçen süre çalışılmış sayılmayacaktır.¹⁰⁴

¹⁰²2429 Sayılı Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Kanunu, m. 45, s: 50

¹⁰³ 2429 Sayılı Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Kanunu, m. 48, s. 52

¹⁰⁴ 2429 Sayılı Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Hakkındaki Kanun, m.46, s. 50

eklenir ve bu suretle işçinin izne hak kazandığı tarih ortaya çıkar. Örneğin, işe başladığı tarih 1 Temmuz olan işçi normal olarak sonraki yıl 1 Temmuzda izne hak kazanmış olacak iken, bu süre içinde işçi aralıklı olarak on beş gün izin almaksızın işe gelmemişse, izin hakkı 16 Temmuzda doğmuş olacaktır.¹⁰⁵

Kanuna göre, çalışma süresi, bir yıldan beş yıla kadar olanlara 12 gün; beş yıldan fazla on beş yıldan az olanlara yıla 18 gün; on beş yıl ve daha fazla olanlara yılda 24 günlük izin ücreti verilir. Anca, 18 ve daha küçük yaştaki işçilere verilecek yıllık ücretli izin 18 günden az olamaz. Uygulama da “beş yıldan fazla” ibaresine dayanılarak, çalışma süresi beş yılı aşan, örneğin beş yıl iki ay çalışan, bir işçinin 18 günlük izine hak kazanacağı görüşü de öne sürülmektedir.

Kanunda yer verilen, yıllık izine hak kazanmak için bir yıl çalışmış olmak koşulu nedeniyle, her yılın izni sonraki yıl kullanacağından 18 günlük izne hak kazanabilmek için bu izni sağlayan altıncı yılın dolması gerekeceği açıktır. Yıllık ücretli izin günlerinin hesabında izin süresine rastlayan ulusal bayram, genel tatil ve hafta tatilleri izin süresinden sayılmaz ve bu günler yukarıda belirtilen izin sürelerine eklenir. Cumartesi çalışılmayan bu güne ait sürenin diğer iş günlerine bölünerek haftalık çalışma süresinin tamamlandığı işyerlerindeki işçilerin izin sürelerine bir günlük hafta tatili dışında ayrıca çalışılmayan Cumartesi günleri eklenemez. Kanundaki süreler asgari olup toplu iş sözleşmeleri veya hizmet akitleri ile artırılabilir. İşçi, yukarıda açıkladığımız gibi, hizmet yılına karşılık hak ettiği yıllık ücretli iznini gelecek yıl içinde kullanacaktır. Bu hüküm, yıllık izin hakkından vazgeçilemeyeceği hükmü ile birlikte ele alındığında, sadece ücretinin ödenmesi

¹⁰⁵ 2429 Sayılı Kanun m. 49, s. 55

suretiyle işçinin yıllık izin süresini çalıştırılarak geçirilmesi söz konusu olamayacağı gibi izin sürelerinin, zorunlu bir neden olmaksızın, birleştirilerek sonraki yıllarda da kullandırılması da kanuna aykırı olacak, fakat bu durumlarda işçi izin hakkını kaybetmiş sayılmayacaktır. Kanunda, izin süresine rastlayan hastalık süresini bu süreye eklenip eklenmeyeceği belirtilmediğinden, kanunun sözüne dayanan bir yorumla hastalık süresinin izin süresine eklenmeyeceği ileri sürülebilir.¹⁰⁶

Gerçekten, bu konuda uygulama değişik biçimlerde olmaktadır. Ancak yıllık ücretli izin hakkının tanınmasındaki amaç Anayasaya göre işçinin belirli süre dinlenmesini sağlamaktır. Buna dayanarak izin süresinin bu amaçla geçirilmesi gerektiğinin ve iznin bitiş tarihinde işçinin işyerinde hazır bulunması gerektiren önemli nedenlerin varlığı halinde işçinin izinden zamanında dönmesi gerektiğini ve elverişli bir zamanda hastalık süresi kadar izne çıkarılması zorunlu olduğu kabul edilmektedir.¹⁰⁷

Kanunun, işverence verilmiş olan başka izinlerin hatta dinlenme izni ile hastalık izninin yıllık izne mahsup edilemeyeceği belirtilmiş olması da herhalde bu esasa dayanmaktadır. Ayrıca, yıllık ücretli iznin işveren tarafından bölünmezliği kuralı ile izinde çalışma yasağı işçinin izin süresinde tam olarak dinlenmesinin amaç edinilmiş olduğunu açıkça göstermektedir.¹⁰⁸

İznini işyerinden başka bir yerde geçirecek olanlara, isterlerse gidiş ve dönüşlerinde yolda geçecek süreleri karşılamak üzere işveren yedi güne kadar ücretsiz izin vermek zorundadır. İzin süresi işveren tarafından bölünemez. Ancak işyerindeki çalışma süresi beş yıldan fazla olanların geçirecekleri 18 ve 24 günlük izinler, bir bölümü 12 günden az olmamak üzere tarafların anlaşmaları ile ikiye

¹⁰⁶ 2429 Sayılı Aynı Kanun, m. 51, s. 57

¹⁰⁷ 2429 Sayılı Aynı Kanun, m.52, s. 59

¹⁰⁸ 2429 Sayılı Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Hakkındaki Kanun, m. 55, s. 60

bölünebilir. Fakat bu hallerde işveren yedi günü aşacak ücretsiz yol izni vermeye zorlanamaz. Yıllık ücretli izinlerin uygulanmasına ilişkin yöntem ve koşullar, Çalışma Bakanlığınca 57. madde uyarınca çıkarılan Yıllık Ücretli İzin yönetmeliğinde gösterilmiş bulunmaktadır. Yönetmeliğe göre, işçi yukarıdaki esaslara göre hak ettiği ücretli iznini kullanmak istediği zaman izin hakkını kazandığı tarihten sonra ve sözü edilen zamandan en az bir ay önce işverene yazılı olarak bildirir. İşveren bu isteği izin kuruluna iletir.¹⁰⁹ İzin Kurulu veya kurul olmayan yerlerde işveren isteğe uymak zorunda değildir; sadece izin çizelgesinin hazırlanmasında istekler mümkün olduğu kadar göz önünde tutulur.

Aynı tarihe rastlayan izin isteklerinde işyerindeki kıdemi fazla olanlara öncelik tanınır. Her işveren, işyerinde çalışan işçilerin yıllık ücretli izinlerini gösterir bir kayıt tutmak zorundadır. Yargıtay'a göre, böyle bir kayıtla izin kullandırıldığını ispat edemeyen işverenin yıllık izin parasından sorumlu olması gerekir.

Yönetmelik, kanunda belirtilmemiş olan yıllık toplu izin esasına da yer vermiştir. Buna ilişkin yönetmelik hükümlere göre, işveren Nisan ayı başlangıcı ve Ekim ayı sonu arasında kalan döneme rastlaması koşuluyla işyeri ve işçilerin tümünü kapsayacak bir izin dönemi belirleyecektir. Toplu izin uygulaması halinde İzin Kurulu izin çizelgesini bütün işçiler aynı zamanda izne başlayacak şekilde düzenlenir. İşveren ve işveren vekili toplu izin dönemini, bu dönemde yıllık ücretli izin hakkını henüz kazanmayan işçileri de kapsayacak şekilde düzenleyebilir.¹¹⁰

İzin günlerine ait ücretin hesap edilebilmesi için günlük ücretin bulunması gereklidir. Zamana göre ücret ödenmesi halinde tatil ücretinin bulunmasına ilişkin kurallar

¹⁰⁹ 2429 Sayılı Aynı Kanun, m. 56, s. 61

¹¹⁰ 2429 Sayılı Aynı Kanun, m.57, s. 63

burada da uygulanacaktır. Ancak ücret şeklinin akort, komisyon ücreti, kâra katılma, yüzde esaslarına göre olması hallerinde, işçinin ücreti son bir yıllık süre içinde kazandığı ücretin fiili olarak çalıştığı günlere bölünmesi suretiyle bulunacak ortalama üzerinden hesaplanacaktır.¹¹¹

Yüzde usulünün uygulandığı yerlerde bu ücret yüzdelerden toplanan para dışında işveren tarafından ödenir. Günlük ücretin hesaplanmasında fazla çalışma karşılığı alınacak ücretler, primler, işyerinin asıl işini gören işçiler normal saatler dışında hazırlama, temizleme, tamamlama işleri yapmaları halinde bunlar için verilen ücretler, sosyal yardımlar, ulusal bayram, hafta tatili ve genel tatil günleri için verilen ücretler hesaba katılmaz. İşveren yıllık ücretli iznini kullanan işçiye, hak kazandığı izin süresine ve yukarıdaki esaslara göre hesap edilen izin ücretini işçinin izne başlamasından önce peşin olarak ödemek veya avans olarak vermek zorundadır.¹¹²

Yıllık ücretli izin süresine rastlayan ve buna eklenen hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücretleri ile ücret niteliğindeki diğer haklar ayrıca ödenir. İşçi yıllık ücretli izine hak kazanıp izni kullanmadan önce, hizmet akdinin feshi yolu ile işveren veya işçi tarafından sona erdirilmesi halinde, izin ücreti ödenir. Yargıtay'a göre, kullandırılmayan yıllık ücretli izin paraları ilgili olduğu yıllara ait ücretler üzerinden değil, hizmet akdinin sona erdiği tarihteki ücret üzerinden hesaplanmalıdır. İşveren tarafından hizmet akdinin sona erdirilmesi halinde söz konusu olan bildirim süresi ve iş arama izinleri, yıllık ücretli izin süreleriyle iç içe giremez.¹¹³

Aynı işveren emrinde veya aynı gemide bir takvim yılı içinde en az altı ay çalışmış gemi adamı yıllık ücretli izine hak kazanır. İzin süresi altı aydan bir yıla kadar

¹¹¹ 2429 Sayılı Aynı Kanun, m.58, s. 64

¹¹² 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 54/I, s. 62

¹¹³ 1475 Sayılı İş Kanunu, m. 54/II, s. 63

çalışmış olanlar için on beş günden, bir yıl ve daha fazla çalışanlar için ise bir aydan az olamaz. Bir aylık izin tarafların rızasıyla ve aynı yıl içinde kullanılmak şartıyla ikiye bölünebilir. Gemi adamı dilerse, yedi güne kadar ücretsiz yol izni de isteyebilir.¹¹⁴

Günlük süreli yayınlarda çalışan gazeteciye, sürekli veya aralıklı olarak en az bir yıl çalışmış olmak şartıyla, yılda dört hafta, mesleki hizmeti on yıldan fazla olan gazeteciye altı hafta ücretli izin verilir. Günlük olmayan süreli yayınlarda çalışan gazetecilere her altı aylık çalışma devresi için iki hafta ücretli izin verilir.

4.5. ÜCRETLEME VE TOPLU PAZARLIK

4.5.1. Toplu Pazarlığın Teorik Sorunları

Toplu pazarlık kavramı günümüzde çok kullanılan bir terim olduğu halde, bu kavram bir yandan yanlış anlaşılmalara yol açabilirken, diğer yandan ülkeden ülkeye değişen farklı süreçleri kavramaktadır. Sistemde kullanılan “toplu” kelimesi “bireysel” pazarlıktan farklı olarak işçinin taleplerini bir örgüt yoluyla tek bir ses halinde ifade etmeleri anlamına gelmektedir. Kuşkusuz toplu taleplerden çıkan bu yeni ifade şekli, bireyin çalışma koşulları ile ilgili olarak, bizzat kendi tarafından belirlenen isteklerine nazaran çok daha etkili ve anlamlı olacaktır. Pazarlık kavramında bir alıp verme anlamının saklı olduğu açıktır. İşletme yöneticileri çoğu zaman bu süreci, “kendilerinin verdiği ve sendikaların aldığı” bir sistem olarak görmektedir.¹¹⁵

Aslında toplu pazarlık yürüten, işçi grubu adına müzakere ve pazarlık yapan ve nihayet bir sözleşme imzalayan veya sözleşme imzalanmasını gerçekleştirmek için mücadelelere girecek olan, bir işçi örgütüdür.¹¹⁶ Böylece pazarlık sistemi işyerinden uzaklaşarak endüstri çapında, bölgesel veya milli seviyede yapıldığı

¹¹⁴ Deniz İş Kanunu, m. 20, s. 15

¹¹⁵ Zaim, S. “Kollektif Sistemin Mahiyeti ve Prensipleri”, Sosyal Siy.Konf. XII.Kitap, s: 2

¹¹⁶ Zaim, S. a.g.e, s. 4

sürece, bireysel işçi pazarlık mekanizmasından gittikçe uzaklaşmış olacaktır. Toplu pazarlık genellikle değişik şekillerde tarif edilmektedir. Toplu pazarlığı “bir kararların verilmesi metodu olarak” ifade eden görenler de vardır. Diğer bazı yazarlar ise toplu pazarlığı, “değişmelere uymayı sağlayan bir metot” olarak görmektedirler. Toplu pazarlığın bünyesi ile ilgili en iyi analizler özellikle N. Chamberlain tarafından yapılmıştır.

Bazı yazarlar ise Chamberlain'e karşı çıkararak toplu pazarlığın, bu sisteminin temel karakteristikleri analiz edilmek suretiyle en iyi şekilde ortaya konabileceğini iddia etmektedirler. Aslında toplu pazarlık dinamik bir karaktere sahiptir ve bir işletmeden veya pazarlık biriminden diğerine ve zaman içinde değişimler göstermektedir. Ayrıca toplu pazarlığın konuları da dinamik bir nitelik taşımaktadır. Genellikle A.B.D. uygulamasında gördüğümüz gibi, 1930'lardan önce sözleşmeye giren konular nispeten hudutlu bir nitelik taşıırken, zamanla konularda önemli değişimler ve gelişmeler olmuştur. Bir yandan çalışanları daha fazla korumaya yönelik konular genişlerken, diğer yandan sendikanın ve işletme yönetiminin örgütsel haklarını koruyan hükümler de artmıştır. Kuşku yoktur ki, bütün ülkelerde toplu pazarlık sendikaların doğuşu ile ortaya çıkmıştır.¹¹⁷

Bir toplu pazarlık sürecinde sendika lideri, üyelerin çıkarlarını gözeteceği kadar, sözleşme hükümlerinin bir örgüt olarak sendika üzerine yapacağı etkileri de düşünmek zorundadır. Örneğin sendikanın bir yüksek ücret talebi işverenler tarafından kabul edildiği takdirde, belki bir yandan işletmedeki işlerin sayısını azaltırken, diğer yandan bu sendikaya katılmak isteyen işçilerin sayısını artıracaktır. Bu özellikleriyle günümüzde sendikalar işçilerin refahını düşünürken, diğer yandan kendi gelişme olanaklarını da önemle dikkate almak zorundadırlar. Bireysel işçi ile

¹¹⁷ Saymen, F.H, *Türk İş Hukuku*, s. 75, İstanbul, 1956

sendikanın gayelerinde ortaya çıkan kritik farklar, iş uyuşmazlıklarının iş mücadelelerine dönüşmesinde de bazı hallerde açıkça görülmektedir. Bu yüzden bazı yazarlar, örneğin H.D. Marshall toplu pazarlığı bazı istisnalar dışında sendikaların varlık sebebi olarak görmektedir.¹¹⁸

Sendikaların geniş anlamda çalışanların, dar anlamda kendi üyelerinin toplu pazarlık ve diğer mekanizmalar yoluyla çıkarlarını artıran bir örgüt olarak görmemiz lazımdır. Sendikalar toplu pazarlık da değişik stratejiler ve değişik metodlar uygulamalarına rağmen, hedef olarak hemen daima aynı gayeye yönelik bulunmaktadır. Sendikaların işverenlerle yürüttükleri toplu pazarlığı etkileyen iki ana faktörden bahsedilmektedir: İlk olarak a- Sendikanın karakteri burada rol oynamaktadır. Sendikanın bizzat kendi içinde gerçekleştirebildiği demokrasi, sendikanın rakip sendikalar karşısındaki durumu bu arada sayılabilir, b- İkinci grup faktörler daha ziyade dış etkenlerle ilgilidir.¹¹⁹

Ekonominin konjoktürel durumu, endüstrideki gelişmeler önemli unsurlar olarak belirtilebilir. Diğer yandan işletme yöneticilerinin de toplu pazarlığa karşı davranışları ve takip ettikleri hedefler, bir işletmeden diğerine değişmektedir. Yöneticilerin toplu pazarlığa bakış açıları, kuşkusuz sendikalardan farklıdır. Sendika liderlerinin toplu pazarlığı varlıklarının ana sebeplerinden biri olarak görmelerine mukabil, yöneticilerin aynı süreci, kendi yaşama şanslarını sınırlayan veya baskı altında tutan bir mekanizma olarak görmeleri mümkündür. Günümüzde toplu pazarlık mekanizmalarını kullanmak suretiyle işletme sendikacılığı yoluyla mı, yoksa yasama kanallarına politik baskılarla etki yaparak çalışanlar lehine daha fazla çıkarların sağlanabileceği konusu tartışılmaktadır. Ayrıca bazı yazarlar toplu pazarlığın artık eski model bir sistem olduğu ve çalışanların sorunlarını çözmekte

¹¹⁸ Reynolds, *Labour Economics and Labor Relations*, op, cit. s. 29

¹¹⁹ Chamberlain, N.M, *Labor*, MC, Graw- Hill s. 97, Newyork, 1958

yetersiz kaldığına işaret etmektedirler. Bütün bu iddialara rağmen, toplu pazarlık sistemi günümüzde gerek değişen ekonomik ve sosyal koşullara, gerekse teknolojik yapıdaki değişikliklere büyük bir hızla uyabilen ve hâla istihdam koşullarının oluşmasında en etkin rolü oynayan dinamik bir süreç olarak bir çok ülkelerde uygulanmaktadır. H.W.Davey'e göre "toplular sözleşme, işveren-işçi ilişkilerinde denge, istikrar ve değişikliğin bir arada sağlanmasında, hünlerli bir mekanizma olarak daima rol oynamaktadır."¹²⁰

Diğer yandan son yıllarda endüstri sendikalarının gelişmesiyle, bu sendikaların esas itibariyle geniş kitleleri tatmine yönelmiş toplu pazarlık uygulamalarına girişmenin, yüksek vasıflı işçileri istihdam koşulları yönünden hayal kırıklığına uğrattığı, meslek ayrılıklarından dolayı ücret farklarına olumsuz yönde etkilerde bulunduğu iddia edilmiştir. Ayrıca tam istihdam ekonomilerinde toplu pazarlığın devamlı şekilde enflasyonist eğilimleri kuvvetlendirdiği ileri sürülmüştür.¹²¹

Bütün bu iddialara rağmen, örneğin A.B.D.'de 150 binden fazla toplu sözleşmenin aynı anda yürürlükte bulunduğu görülmekte, sistem demokratik ve dinamik karakteriyle, siyasi rejimlere olduğu kadar, endüstri hayatının hızla değişen karakterine de uymaktadır. Davey toplu pazarlığı " ücretler, ödeme şekilleri, çalışma saatleri ve diğer istihdam şartları ile ilgili politika ve usullere ait ortak anlayışları ifade ve beyan eden, işverenlerle işçilerini temsil eden sendikalar arasındaki yazılı anlaşmaların müzakere, yönetim, yorum, uygulama ve yürürlüğe konmasını kapsayan bir faaliyetler" bütünü görmek suretiyle, onun bu dinamik niteliğini belirtmektedir.

¹²⁰ Yalçıntaş, Nevzat, "Refahın Çalışma Münasebetlerine Tesiri", Sosyal Siyaset Konf. Kitap IX, s.290

¹²¹ Reynolds, a.g.e, s. 396

İleri sürüldüğüne göre, toplu pazarlık kavramı ünlü İngiliz düşünürleri Sidney ve Beatrice Webb tarafından ortaya atılmıştır. A.B.D.'de ise kavramı ilk defa olarak kullananın S.Gompers olduğu söylenmektedir. Toplu pazarlık mekanizması aslında işyeri veya sendika temsilcisinden sendika pazarlık organlarına ve nihayet daha üst seviyeli federasyonlardan konfederasyonlara kadar uzanan bir zincirin halkaları gibi, farklı seviyelerdeki mekanizmaların etkisiyle oluşmaktadır. Bu nitelikleriyle toplu pazarlık müesseseseleşmiş bir süreci ifade etmektedir.¹²² Toplu pazarlıklar esas itibariyle işyerindeki çalışma koşullarına belirlenmesinde ele alınması gerekli konuları içermektedir. Bu koşulların başında özellikle ücret ve iş müddetleriyle ilgili şartların geidiğine hiç kuşku yoktur. Son yıllarda ise toplu sözleşme hükümleri arasına personel yönetimi, beşeri ilişkiler ve daha geniş bir deyimle davranış bilimlerine dahil birçok konu girmeye başlamıştır.

Toplu sözleşmeler ayrıca fiziki iş şartlarından, işçilerin işverenlerle ve kendi örgütleriyle olan ilişkilerine, uyuşmazlıkların hallinden, şikâyet mekanizmalarına kadar çok sayıda konuyu da kavramaktadır. Bu nitelikleriyle toplu pazarlık sistemini, endüstri ilişkilerinin demokratikleştirilmesinin vazgeçilmez temel bir müessesesi olarak düşünmek yerinde olacaktır. Toplu pazarlık sistemi, bünyesinde saklı dinamik unsurlarla çalışanların iş şartlarının belirlenmesinde tarafların en önemli söz sahibi aktörler haline gelmesine imkân sağlarken, görünüşte pazarlığın gerginliğinden doğan bir uyuşmazlığı da beraberinde getirdiği söylenebilirse de, aslında bu görüntü aldatıcıdır. Endüstri hayatında uyuşmazlık her zaman olumsuz bir olay olarak nitelendirilemez. Bu süreç kendi içinde tutarlı bazı mekanizmalara bağlandığı için, demokratik olduğu kadar, uzun devrede endüstri başarısının sağlanmasının da en önemli vasıtasıdır. Sistem kendi içinde bütün uyuşmazlıkların grev ve lokavtlarından

¹²² Davey H.W. **Contemporary Collective Bargaining**, Prentice, Hal, Inc New, s.124

ziyade ortak çabalarla uzlaşma, müzakere ve uyuşma yoluyla hallini öngörmektedir.¹²³

Bazı yazarlar toplu sözleşmelerin işyerindeki çalışma koşulları ile ilgili oluşundan hareketle, toplu pazarlık sisteminin en iyi şekilde ancak işyeri seviyesindeki analizlerle anlaşılabilceğini, aynı şekilde işçi kuruluşu olarak lokal sendikaların ele alınması gerektiği üzerinde durmaktadır.

Günümüzde sendikalar üyelerinin çıkarlarını toplu sözleşme pazarlıkları yoluyla elde etmektedirler. Bu sözleşmelerin müzakere edildiği, yönetildiği ve taraflarca uyulmasının zorunlu hale girdiği bütün bir süreç, toplu pazarlıkla ifade edilmektedir. Bu sistemin en büyük özelliğini, pazarlığın bir grup işçi adına söz sahibi olabilecek olan bir örgüt tarafından yapılması teşkil etmektedir. Sendikalarda olduğu gibi işverenlere de, sözleşme müzakereleri için kendi aralarında bir örgütlenme yoluna gidilebilir.

Sendikaların bakış açısından toplu pazarlık işverenlerin tek taraflı karar verme yetkisini önleyen bir sistemdir. Böylece toplu pazarlığı, belirli hakları garanti altına alan bir metot ve işverenin hareket hürriyetini sınırlayarak, işyeri koşullarının oluşmasında demokratik bir şekilde tarafların söz sahibi olabileceği bir süreç olarak görebiliriz. Bu koşullar altında işverenler bütün işçilerine aynı kurallar uygulamak zorunda kalmakta ve uygulanacak yöntemler ancak sendikalarla yapılacak yeni müzakereden sonra mümkün olabilmektedir. Böylece Slichter'in deyimiyle işçileri, sendika yöneticilerini ve işletme yöneticilerini karşılıklı olarak bağlayan bir kurallar sistemi oluşturmaktadır. Kuşkusuz ülkelerin birçoğunda, sendika faaliyetlerinin başında, işverenlerle üyeleri adına ücretler ve diğer istihdam koşullarının tespiti ile ilgili müzakereler gelmektedir. Bu sürece toplu pazarlık denilmekte ve pazarlık

¹²³Zaim, Sabahattin, a.g.e, s. 15

sonucunda bir toplu sözleşme imzalanmaktadır. Bütün bu süreç içinde toplu sözleşmelerin kapsamını, sözleşmelere giren hükümleri, işletme seviyesinde ortaya çıkan uyuşmazlıkların hallini ve grev hakkının kullanılmasını ayrı ayrı ele almak gerektir.¹²⁴

Toplu pazarlık sistemi müzakere safhasında birçok kurallara dayanmaktadır. Müzakerelerin zamanı, müzakerecilerin seçimi, tartışılacak konuların ortaya konulması, müzakerelerin belli başlı safhaları ve yeni bir sözleşmenin imzası gibi safhaları kavrayan karmaşık kurallar vardır. Bu nitelikleriyle toplu pazarlık, mekanizmada rol oynayan aktörler açısından analiz edileceği gibi ayrıca pazarlık sonuçları ile ilgili incelemeler de yapılabilir. Toplu pazarlıkta tarafların pazarlık gücünü etkileyen faktörler esas itibariyle ekonomik analizleri gerekli kılmaktadır. A.B.D.'de sözleşmeler genellikle iki veya üç yıllık belirli bir süre için pazarlık edilmekte ve pazarlığın bitmesiyle yeni bir sözleşme müzakeresi başlamaktadır. İngiltere'de sözleşmelerin bitiş tarihi bulunmakta, tarafların herhangi biri istediği takdirde müzakere başlamaktadır. Diğer yandan genellikle birçok ülkede toplu sözleşme müzakereleri nihai karar verme yetkileri olmayan taraf temsilcileriyle yürütülmektedir. Bu durum kuşkusuz pazarlık sürecini karmaşık hale sokmaktadır.

Müzakereciler tarafından kabul edilebilir olan bazı talepler, zaman zaman daha yüksek seviyedeki işletme ve sendika yöneticileri tarafından reddedilmektedir. Toplu pazarlıkta bir işverenin pazarlığı kiminle yapacağı hususu önemli sorunları da birlikte getirmektedir. Örneğin A.B.D.'de işverenlerin işçilerinin çokluğunu temsil eden "uygun bir pazarlık birimi ile" pazarlık yapmaları öngörülmüştür. Fakat burada akla hangi birimin uygun olduğu gelmekte, bir yandan tek bir işveren tek bir mesleğin temsilcileri ile pazarlık yapabilirken, diğer bir örnekte ise, bir işverenler

¹²⁴Beal-Wickensham-Kienast, E.F-E.D, *The Practice of Kollektive Bargaining*, s. 183, 1972

sendikası ülkede belirli bir endüstrideki bütün işçiler için endüstri sendikalarıyla pazarlık başlatabilmektedir. Bu açıdan A.B.D.'de "seçim birimi" (elektion unit), "müzakere birimi" (negotiating unit) ve "baskı birimi" (impact unit) arasında ayırım yapılmaktadır.¹²⁵

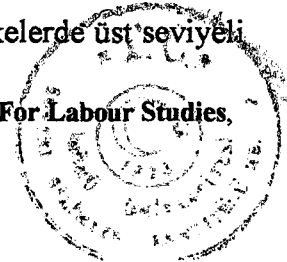
Seçim birimi "Milli Çalışma İlişkiler Kurulu" (National Labor Relations Board) tarafından belirlenmektedir. Pazarlık temsilciliği için kurulun tasdiki aranmakta, eğer işçilerin çoğunluğunu temsil ettiğini iddia eden bir sendika, işveren tarafından kabul edilmezse, eğer işçilerin çoğunluğunu temsil eden bir sendika varsa, kurul işçilerin gerçek arzularını ortaya koyabilmek için işyerinde bir seçim yapmaktadır. Böylece tarafların arzularına ve kurulun genel prensiplerine uygun olarak işyerinde çalışan bütün işçileri veya aynı firmanın birçok işyerini veya bir grup firmada çalışan işçileri temsil etmek üzere belirli bir meslek sendikası temsilcisi seçilmektedir. Pazarlık birimi ise normal seçim biriminden önemli derecede büyük olmaktadır. Baskı birimi ise, daha da geniş bulunmaktadır. Bu durum özellikle sendika taktikleriyle ilgili olarak ortaya çıkmakta, sendika o iş kolunda önde giden bir firmayı belirli bir yıl için başlangıç hedefi seçmektedir.¹²⁶

Müzakereler bittikten sonra sendikalar endüstrideki diğer işverenleri de grev tehdidi altında aynı sözleşmeyi imzalamaya zorlamaktadır. Bu teknik "örnek pazarlık" diye isimlendirilmektedir.

Toplu sözleşmeler çok az sayıda işçiyi kapsayabileceği gibi, geniş işçi kitlelerini de içine alabilmektedir. Bu sözleşmeler bir işletme hattâ tek bir işyeri ile de sınırlandırılabilir. Kuşkusuz sözleşme belirli bir bölgedeki, belirli tipteki bütün işçileri kapsamına alabileceği gibi, ülkede bir işkolunda çalışan bütün işçileri de kapsamına alabilir. Ayrıca çok az sayıda olmakla beraber, bazı ülkelerde üst seviyeli

¹²⁵ Kassalow, E.M. "The Comparative Labour", Field International Institute For Labour Studies, Bulletin, No.5, s 146.

¹²⁶ Saymen, F.H, a.g.e, s. 80



işçi-işveren konfederasyonları, bütün sendikalı üyeler için geniş kapsamlı sözleşme pazarlıkları yapabilirler. Tek bir işletme ve işyeri sözleşmeleri A.B.D, Kanada, Japonya gibi bazı ülkelerde genellikle yaygındır. Diğer yandan, Dünyada en çok uygulanan modelin, işveren mesleki kuruluşlarıyla müzakere edilen ve çok işvereni taraf olarak kabul eden sözleşmeler olduğu görülmektedir.¹²⁷

Bazı hallerde ise, belirli bir bölgedeki ticaret, hizmet, yapı ve imalat sanayii endüstrileri ile ilgili olarak belirli bir bölgeyi kapsamına alan sözleşmeler yapılmaktadır. Milli seviyedeki kömür madenleri, ulaşım, kamu hizmetleri ve imalat sanayii ile ilgili olara, ülkedeki bütün işçileri ve işverenleri kapsayan milli seviyede iş kolları ile ilgili sözleşmelere de rastlanmaktadır. İşkolu seviyesindeki bu pazarlık şekilleri daha ziyade F.Almanya, Hollanda, İtalya ve İskandinav ülkelerinde görülmektedir. Ayrıca bu sözleşmeler İngiliz ve Fransız sözleşmelerinin de ana karakterini oluşturmaktadır.¹²⁸

Bu tip sözleşmelere Avustralya, Meksika, Afrika'da Fransızca konuşan bölgelerde rastlanmaktadır. Hatta A.B.D.'de yapı sanayiinde, tekstil imalatı, kömür madenleri, ulaşım, perakende ticaret ve hizmet endüstrilerinde lokal ve milli seviyede çok taraflı işverenlerle yapılan sözleşmeler vardır. Çok taraflı işveren sözleşmelerinin ortaya çıkışında, birçok yönden gelen faktörler rol oynamaktadır. İşverenlerin çok sayıda olduğu ve küçük işyerlerini kavradığı otel, lokanta, ticaret veya yapı faaliyetlerinde sendika taleplerine karşı bireysel işverenler zayıf durumdadır. Bu yüzden işverenler pazarlık güçlerini artırmak için, ortak bir harekete önem vermektedirler.

¹²⁷ Yalçıntaş, Nevzat, a.g.e, s. 295

¹²⁸ Ekin, Nusret, Endüstri İlişkileri, 5.Baskı, s. 111, İstanbul, 1989

Hatta büyük işyerlerini kavrayan işverenler dahi, diğerleriyle rekabet halinde bulduklarından ve bu rekabette emek maliyetleri genellikle önemli bir faktör olduğundan bu şartlarda onlar da ortak bir müzakere yapmak ve tek bir ücret teklifinde bulunmak zorunluluğu ile birleşmeye yöneleceklerdir.¹²⁹

Pazarlık sürecine devlet müdahalesi de daha büyük pazarlık birimlerinin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Genellikle hükümetler idari yönden daha büyük pazarlık birimlerine müdahale temel eğilimindedirler. Bu yüzden işverenler ve sendikalara birçok sayıda küçük sözleşmelerle uğraşacak yerde, genellikle bir araya gelerek, daha geniş kapsamlı çözüm yolları aramaktadırlar. İtalya, Fransa, Hollanda, Almanya gibi çok sayıda ülkede, toplu pazarlığın yasal yollardan genişletilebilmesi imkânını sağlayan hükümler vardır. Bir endüstride çalışan işçilerin % 50'sini kapsamına alan bir sözleşme veya bu işkolundaki işçileri ve işverenleri temsil kabiliyetini haiz örgütler tarafından yapılmış müzakereler sonucu imzalanmış bir sözleşme, yasal yollarla bütün endüstriye yaydırılmaktadır. Bilindiği gibi genellikle üst seviyede merkezileşmiş müzakereler İskandinav ülkelerinde yapılmaktadır.¹³⁰

Bu ülkeler nispeten küçük bulunmakta, siyasi ve ekonomik grupların liderleri birbirlerini yakından tanımaktadırlar. İşçi ve işveren konfederasyonları kuvvetli bir örgüt disiplinine sahiptir. Bu sendikaların ve işveren gruplarının tasdiki olmadıkça işi durdurma hareketleri mali bir yardım görememektedir. Pazarlık mevsimi her yıl, işveren ve işçi konfederasyonlarıyla hükümetin iktisadi siyasetini yürütenler arasındaki istişarelerle tespit edilmekte, bu müzakerelerle ücret artışlarının milli ekonomi üzerindeki etkileri daima dikkate alınmaktadır.¹³¹

¹²⁹ Kassalow E.M, a.g.e, s.150

¹³⁰ Ekin, Nusret, a.g.e, s. 113

¹³¹ Zaim, S. a.g.e, s. 25

Sözleşmelerin muhtevası ülkeden ülkeye değişmektedir. Genellikle Avrupa ve İngiliz sözleşmeleri, bütün bir endüstriyi veya bazı endüstriyi kapsadığı zaman, sadece en az ücret seviyelerini ortaya koymakla yetinmektedir. Kuşkusuz bireysel işveren, işgücü açıklarının olduğu gergin emek piyasalarında bu en az seviyeden daha yüksek ücret ödeyebilir. Belirli işlere ödenecek ücretler ve ücret bünyesi ile ilgili diğer ayrıntılı hususlar, milli sözleşmelerde söz konusu edilmemektedirler. Genellikle böyle geniş kapsamlı milli sözleşmeler daha düşük seviyedeki ayrıntılı sözleşmelerle tamamlanmaktadır. Fakat bu metodun uygulanması da ülkeden, ülkeye farklılıklar göstermektedir. Örneğin İngiltere’de, en az seviyenin üstünde standartlar tespitine yönelik lokal sözleşmeler yapma hususunda dikkati çekici bir hareket mevcuttur. Mamafih ülkelerin çoğunda lokal sözleşmeler tam bir bütünlüğe kavuşturulmamıştır. Bu durum esas itibariyle işverenlerin daha hakim buldukları işyeri seviyesinde, sendikaların nispi zayıflığından doğmaktadır. Toplu pazarlık sisteminin muhtemelen Dünyada en karmaşık ve ayrıntılı olduğu ülke A.B.D.’ dir.¹³²

Ücretler ve iş saatleri ile ilgili hükümler yanında bu sözleşmeler, sendika güvenliğini sağlayacak “sendikalı işletme” veya diğer şekillerdeki hükümleri de sözleşmelere dahil etmektedirler. Ayrıca toplu işten çıkarma, statü yükselmeleri ve işçilerin işten çıkarılmaları ile ilgili hükümleri de kavramaktadır. Ayrıca teknolojik gelişmelerin işçileri etkileyen olumsuz sonuçları ile ilgili sorunlar, sağlık yardımları, emeklilik planları ve diğer sosyal yardımlarla ilgili hükümler yanında, sözleşme süresince ortaya çıkacak şikayet ve uyuşmazlıkları düzenleyen hükümlere de rastlanmaktadır. Benzer şekilde Kanada ve Meksika’da esas itibariyle karmaşık ve ayrıntılı sözleşmelere rastlanmaktadır.¹³³

¹³²Ekin, Nusret, “Sendikalar ve Produktivite”, Sosyal Siyaset Konferansı, XVI. Kitap s. 12

¹³³Kassalow. E.M, a.g.e, s. 155

Ülkelerin birçoğunda A.B.D. sözleşmelerine giren maddeler yer almaktadır. Böyle bir durum şu nedenlerden doğmaktadır. 1.A.B.D. sözleşmelerinde yer alan hükümlerden bazıları, diğer ülkelerde yasalarla düzenlenmiştir. Örneğin emeklilik, sağlık yardımları, işsizlik yardımları ve diğer sosyal sigorta yardımları bu niteliktedir. 2. Bazı maddeler belirli nedenlerden dolayı belirli bir ülkedeki sendikaları ilgilendirmektedir. Örneğin İngiliz sendikaları, sosyal baskılar yoluyla sendikalı olmayan işçileri etkisiz kılacak imkânlarla sahip olduklarından, “sendikalı işletme” uygulaması ile ilgili bulunmaktadır. 3. Sendikaların zayıflığı başta gelen en önemli faktörlerden biridir. Dünyanın her tarafından işverenler, sendikaların teknolojik değişmelere, üretim metotlarına, disiplin, yükselme ve işçi seçimi gibi konulara işçilerin müdahalesine şiddetle karşı çıkmaktadırlar.¹³⁴

Bu gibi direnişler karşı çıkabilmek için, sendikaların çok kuvvetli ve atılgan olmaları gerekmektedir. Bu konularda başarı sağlayabilmek için birçok ülkelerde sendikalar işyeri seviyesinde kâfi derecede kuvvetli örgütlenmemişlerdir.

Bir defa toplu sözleşme imzalandığı zaman, artık taraflar bu kurallara bağlı hale gelmektedir. Eğer kuralların uygulanmasından veya açıklanmasından doğan bir uyuşmazlık çıkacak olursa, bu ne şekilde çözülecektir. Amerikan toplu sözleşmeleri, genellikle sözleşmeye göre herhangi bir işçinin kendisine uygun muamele edilmediğini düşündüğü zaman, bunu sendika temsilcilerine aktarılmasını öngörmektedir. Sendika temsilcisi bu sorunu yöneticilerle tartışmakta, eğer sorun çözülmezse, daha yüksek seviyede sendika ve yönetici seviyesine çıkmaktadır.¹³⁵ Eğer halâ bir çözüme varılmazsa, bu sorun dışarıdan gelen özel bir hakeme sevk edilmekte ve onun kararları kesin olmaktadır. Buna genellikle şikâyetlerin çözümü süreci denilmektedir. Bu sistemin gayesi sözleşmenin günü gününe yönetimi

¹³⁴ Yalçıntaş, Nevzat, a.g.e, s. 290

¹³⁵ Kassalow, E.M, a.g.e s. 166

sağlamak ve bireysel şikâyetlerden doğan grevlerden kaçınmaktır. Bu nitelikleriyle A.B.D.'de uygulanan şikâyetlerin çözümü mekanizmasını, A.B.D. dışında çok az ülkede görüyoruz. Sadece Kanada ve Meksika sistemleri bu bakımdan A.B.D. sistemine yaklaşmaktadır. Bazı ülkelerde, örneğin İngiltere'de sendika temsilcilerinin yerini işçi temsilcileri almaktadır. Bu temsilciler "de facto" olarak müzakereleri yürütmekte, şikâyetleri halle çalışmakta ve işletmede grevleri başlatmaktadır. Bu fonksiyonlarına rağmen işçi temsilcileri mahalli işçiler tarafından seçildiği ve kendilerine üst seviyeli sendikaca ücret ödenmediği için, işçi temsilcileri gerçekte milli sendikaların kontrolleri altında değildir. Bu faktörlere ilaveten, şikâyetleri hal mekanizmalarını açıkça gösteren lokal sözleşmelerin olmayışı, İngiltere'de işçi temsilcilerinin başlattığı grevlere yol açmıştır.¹³⁶

Bazı diğer Avrupa ülkelerinde ise, işletme komiteleri veya işçi konseyleri ile ilgili yasal hükümler vardır. Bu komiteler işletmedeki bütün işçiler tarafından seçilmekte ve yasal olarak belirli fonksiyonlar görmektedirler. Sendikalar genellikle seçimlerde belirli adayları desteklemek yoluyla işletme komitelerini ele geçirmeye çalışmaktadırlar. Bu komiteler aslında sendika mekanizmasının bir parçası değildirler. Bu komiteler şikâyetlerin halli ve müzakere fonksiyonuna sahip olmalarına rağmen aynı yetkiler A.B.D.'de sendikalara ait bulunmaktadır. Örneğin Almanya'da işletme komiteleri; 1. Sosyal konularda birlikte karar verme hakkına sahiptirler. Sosyal konular çalışma koşulların, parça başına ücret tespitini, ücretli izinler, refah hizmetlerini, endüstri disiplini gibi konuları kapsamaktadır; 2. Bu komiteler işçi alınmasında, işyerinde yükselme ve toplu işten çıkarma gibi şahsi konularda istişare hakkına sahiptirler.

¹³⁶Eren, Erol, a.g.e, s. 105

Bireysel işçinin şikâyetleri aşağıdaki safhalardan geçmektedir: 1. Sorun dolaysız olarak yöneticilerle tartışmaya çalışılmaktadır. 2. Çözümlememiş vakalar, fabrika komitelerinden ve yöneticilerden eşit sayıda üyeden oluşan işçi uyumsuzlukları çözüm komisyonuna gitmektedir. 3. Bireysel işçi sorunu, bu organdan bütün üyelerden oluşan fabrika komitelerine götürülebilir, 4. Nihai müracaat yeri ise bölge mahkemeleridir.¹³⁷

4.5.2. Toplu Pazarlığın Dinamik Sorunları

Daha önce de değindiğimiz gibi, bir ülke endüstri ilişkileri sistemi bir yandan sendikalarla yöneticiler arasındaki ilişkileri, diğer yandan devletin çalışma hayatına müdahalesi ile ilgili sorunları kapsamaktadır. Genellikle A.B.D.'de devlet müdahalesinin toplu pazarlığın çerçevesini belirlemeye faaliyetlerle oluştuğunu görüyoruz. Böylece çalışma koşullarının tespiti geniş ölçüde sendikaların ve işyerlerinin toplu pazarlık inisiyatifine terkedilmiş bulunmaktadır. Avrupa'da ise durumun farklı olduğu görülmektedir. Her şeyden önce çalışma hayatında devletin rolü artmaktadır. Avrupa işçi hareketlerinin siyasi partilerle yakın ilişkisi ve ekonomik hayata devlet müdahalesi hususunda sürüp giden eski gelenekler, ücretlerin ve çalışma koşullarının belirlenmesinde yasalar yolunun büyük ölçüde kullanılması, bu eğilime örnek olarak gösterilebilir. Yasalar yoluyla çalışma şartlarının belirlenmesi, hatta en az işçi-işveren arasındaki toplu sözleşmeler kadar bazı ülkelerde normal karşılanmaktadır.¹³⁸

Diğer yandan Avrupa'da sendikalar uzun tarihi gelişimi içinde çalışanların kendilerine olan "sadatinden" emin oldukları için, A.B.D.'de gördüğümüz gibi "kapalı işletme" veya "sendikalı işletme" aidatının bordro dan kesilmesi" ve diğer sendika güvenliğini sağlayıcı tedbirlere fazla yönelmemişlerdir. İşverenlerle yapılan

¹³⁷ Ekin, Nusret, "Türkiye'de İş Mücadeleleri", Sosyal Siyaset Konferansı, XX.Kitap, s. 210

¹³⁸ Kutal, M. Toplu İş Münasebetleri, s. 205, İstanbul, 1969

yazılı sözleşmeler yoluyla bazı yeni olanaklar sağlamak, bütün modern tarihi boyunca Amerikan işçi hareketlerinin ana hedefini teşkil etmiştir. Halbuki bu yazılı sözleşme sistemi, çok daha yavaş bir şekilde Avrupa sendikacılık hareketine hâkim olmuştur. Örneğin Fransa'da toplu sözleşme düzeni, doktrinler Fransız sendikalizmine I.Dünya Savaşına kadar yabancı kalmıştır. Yazılı toplu iş sözleşmesi düzenine duyulan bu tutum gerçekten II.Dünya Savaşından sonra değişmeye başlamıştır. Benzer eğilimleri İtalyan sendikacılarında da görüyoruz. Ancak 1966'lardan sonra "İtalyan Genel İşçi Konfederasyonu"(Konfederazione Generale Italiana Lavoro-CGIL) sendikaların işletme seviyesinde sözleşme yapma eğilimini desteklemeye başlamıştır. Böylece durumları elverişli olan firmalarla yapılan sözleşmelerle, işkolu seviyesindeki sözleşmelerle elde edilen ücretlere nazaran daha yüksek sağlamak uygulaması hızla yayılmıştır.¹³⁹

Toplu pazarlık ve yazılı sözleşme sistemine karşı ileri sürülen bu görüşlere mukabil, örneğin İngiltere ve İsveç'te asrın başından bu yana yazılı sözleşmeler geniş ölçüde kabul edilmiş ve sendikaların en önemli hedefleri arasına girmiştir. Günümüzde bütün Batı Avrupa işçi hareketinin toplu pazarlık ve yazılı sözleşme sistemi içinde fonksiyon gördüğünü söylemek yerinde olacaktır.¹⁴⁰

Yasalar batı Avrupa'da endüstri ilişkilerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığından A.B.D. örneğinde gördüğümüz bazı kritik pazarlık konuları, Batı Avrupa'da toplu sözleşmelerde yer almamaktadır. Örneğin ücretli tatiller, İngiltere ve Hollanda dışında bütün Avrupa'da yasalarla düzenlenmiştir. Toplu sözleşmelerinde genellikle yasaların sağladığı bu asgari standartları yükseltmeğe yönelik hükümler bulunmaktadır. Benzer şekilde emeklilik Batı Avrupa'da bir sosyal güvenlik fonksiyonu olarak düzenlendiği halde, aynı sistemin Amerika'da toplu

¹³⁹Ekin, Nusret, a.g.e, s. 215

¹⁴⁰Zaim, S. a.g.e, s. 29

pazarlıkla geliştirildiğini görüyoruz. Benzer durumlar toplu işten çıkarmada, sağlık sigortası ve hastane yardımlarında görülmekte, bütün bunlar Avrupa'da işçi-işveren ilişkilerini yeni, yeni meşgul etmeye başlamakta ve sosyal yardım koşulları toplu pazarlıklara girme eğilimini göstermektedir. Ayrıca Fransa'da yakın tarihlerde milli çapta işverenlerle yapılan müzakereler sonucunda özel bir işsizlik ve emeklilik plânı kabul edilmiş bulunmaktadır. Hollanda ve Alman sendikaları, kâra katılma ve ortak yatırım programlarını sözleşmelere koymaya başlamışlardır. Diğer yandan A.B.D.'de Sosyal güvenlik sistemi, Avrupa'ya nazaran çok daha geç başladığı ve çok daha hudutlu riskleri kavradığı için, toplu pazarlıkta halâ en önemli sorun olmakta devam edip gitmektedir.¹⁴¹

Genel karakteristikleri itibariyle, İsveç örneğinde gördüğümüz gibi, sosyal hakların kazanılmasında sendikalar yasal yollara gitmeyi daha fazla tercih etmektedirler. A.B.D.ile Avrupa arasında yapılacak mukayeseler bize A.B.D.'de toplu pazarlık tartışmalarının endüstri ilişkilerinde daha büyük gerginliklere yol açacağını ve daha ciddi grevlerle sonuçlanacağını göstermektedir. Toplu pazarlık bu ülkede çok daha yaygın konuları geliştirme hususunda yapılacak çıkar mücadeleleri, kuşkusuz çok daha fazla uyumsuzluğa yol açacaktır.¹⁴²

Batı Avrupa'ya nazaran A.B.D.'de toplu pazarlık seviyeleri de birbirinden farklı bulunmaktadır. Bu ülkede toplu pazarlıklar tek bir işverenle tek bir sendika arasında veya bir sendikayla belirli bir coğrafi bölgede bulunan bir grup işveren arasında yapılmaktadır. Buna mukabil Batı Avrupa'da, kökü orta çağlara kadar uzanan işverenler arasında geleneksel bir işbirliği mevcuttur. Daha zayıf bir rekabet

¹⁴¹ Kassalow, E.M, a.g.e, s. 169

¹⁴² Kutal, M. a.g.e, s. 208

dev şirketlerin daha az bir sayıda oluşu, toplu pazarlıkların Avrupa'da genellikle endüstri çapında müzakereler yoluyla yürütülmesine yol açmaktadır. Batı Avrupa'da sendikaların bünyesi ve işverenlerin nispeten eski tarihlerden beri örgütlenmiş olması işkolu seviyesindeki toplu pazarlık rejimini kuvvetlendirmiştir. Avrupa'da bazı sendikalarda ekonomik sorumluluk hissinin de nispeten kuvvetli olduğunu görüyoruz.¹⁴³

Genel bir eğilim olarak Batı Avrupa'da işveren örgütleri ile işveren sendikalarının ve hükümetin, ihracatın ülke ekonomisi içindeki önemini daima göz önünde tuttıkları anlaşılmaktadır. Endüstri çapındaki sözleşmelere rağmen, marjinal durumda olan işletmeler daima dikkate alınmakta, bunların iş hayatından silinmelerinin önüne geçilmek istenmektedir. Gerçekten bu ülkelerin çoğunda milli gelirin % 20 ile % 25 arasında ki bölümü ihracattan gelmektedir. Kuşkusuz işkolu sendikacılığı ve sözleşme düzeni toplu pazarlığın ekonominin bütünüyle ilişkisini kuvvetlendirmektedir. Diğer bir deyişle işyeri sözleşme ve sendikacılık rejiminden işkolu sözleşmelerine geldikçe ekonominin ana gelişme hedefleri ile sözleşme düzeni arasında uyum sağlamak kolaylaşmaktadır.

Dikkati çeken diğer bir husus ise, Amerika'ya nazaran Batı Avrupa'da sendikaların vazgeçilmez bir örgüt olarak daha kolaylıkla kabul edilmesi ve sendikaların genişleme olanaklarının daha fazla bulunmasıdır.¹⁴⁴ Ayrıca Batı Avrupa'da sendikaların kendilerini çok daha güvenlik koşulları içinde buldukları da

¹⁴³ Eren, Erol, a.g.e, s. 124

¹⁴⁴ Ekin, Nusret, a.g.e, s. 225

açıktır. Gelişme halindeki ekonomiler bir tarafa bırakılacak olursa, hatta sadece Amerika ile yapılacak mukayeselerden dahi, Avrupa'da sendikaların çok değişik faktörlerden gelen etkilerle kendilerini daha büyük bir güvenlik içinde bulduğunu söylemek mümkündür. Mamafih günümüzde Batı Avrupa'da yüksek istihdam seviyesi ve işçi gelirlerindeki artışlar yüzünden Avrupa sendikalarının da toplu pazarlıklar yoluyla, sendika güvenliğini sağlayıcı bazı tedbirleri almaya yöneldikleri anlaşılmaktadır.¹⁴⁵ Sendika aidatlarında görülen zayıflamalar Avrupa'da bordrodan aidat kesilmesi ve sair şekillerdeki diğer yöntemlerle ilgiyi artırmıştır.

İngiltere'de bazı endüstrilerde ise kapalı ve sendikalı işletme uygulamasına rastlanmaktadır. Sendika aidatının bordrodan kesilmesinin işçi sendikasını zayıflatacağı ve onları bürokratik bir organ haline getireceği konusundaki endişelere rağmen check-off sistemi özellikle kömür madenleri gibi kamu işletmelerinde süratle yayılmaktadır. Yapılan hesaplara göre İngiltere'de sendikalı her beş işçiden biri olan aşağı yukarı 2 milyon işçi, aidatlarını check-off sistemi ile ödemektedir.

Önümüzdeki yıllarda sendika aidatının bordrodan kesilmesi sisteminin Avrupa ülkelerinin bir çoğuna süratle yayılacağına dair eğilimler görülmektedir. Genellikle bir ülkede iş yeri seviyesinde işçi temsilciliğinin şekli ve uyuşmazlıkların çözümünde kullanılan mekanizmaların özellikleri, toplu pazarlık sisteminin karakterini aksettirmektedir. Özellikle A.B.D. ve Avrupa sendikacılığı mukayese edildiğinde bu durumu açıkça görmek mümkündür.

Avrupa'da toplu iş sözleşmeleri, A.B.D. sözleşmelerine nazaran genellikle hudutlu bir kapsam taşımaktadır. Ayrıca A.B.D.'de toplu pazarlıkla belirlenen birçok çalışma sorunları, Avrupa'da sosyal yasalarla düzenlenmiş bulunmaktadır. Bundan

¹⁴⁵ Yalçıntaş, N. age, s, 298

dolayı Avrupa'da pazarlık hedefleri daha hudutlu bir nitelik taşıdığından, endüstri ilişkilerinde uyuşmazlıkların çözme süreci ile ilgili nispeten daha hudutlu mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. İlâve olarak bazı ülkelerde iş mahkemelerinin fonksiyonları toplu sözleşmelerle uyuşmazlıklarla ilgili düzenlemelere olan ihtiyacı azaltmaktadır. Özellikle Avrupa'da işverenler, sendikalar yerine işçilerle müzakere etmek suretiyle özel "işletme komiteleri" yoluyla bazı çalışma sorunlarını düzenlemek eğilimi göstermektedirler. Bu komiteler toplu sözleşmelerle değil, fakat onun dışındaki mekanizmalarla kurulmaktadır.¹⁴⁶

Gerçekten bazı ülkelerde parça başına ücretler, toplu işten çıkarma hükümlerinin düzenlenmesi, yıllık izinlerin tayini bu komiteler yoluyla yapılmaktadır. Böylece toplu pazarlık konularında daha da daralmalar görülmektedir. Avrupa'da toplu sözleşmelerin hedefleri itibariyle daha hudutlu oluşunun nedenlerinden bir diğeri ise, işçilerin yönetime daha fazla katılmalarıdır.

Avrupa'da sendikaların değişen yapısı, işletme ve işyeri seviyesinde işçi temsilciliğinin farklı bakış açılarından önemini ve sorunlarını ortaya koymaktadır. Yukarıda sıraladığımız bu faktörlerin etkisiyle, A.B.D.'ye nazaran Avrupa ülkelerinin çoğunda, uyuşmazlıkların daha az seviyede olduğunu görüyoruz. Ayrıca Avrupa'da sözleşmelerin çoğu Amerikan sözleşmelerine nazaran uyuşmazlıkların çözümü ile ilgili daha az ayrıntılı mekanizmalar ortaya koymaktadır. Avrupa sendikaları genellikle uyuşmazlıkların daha dikkatli bir şekilde tarif edilmesi ve bununla ilgili mekanizmaların ortaya konmasına daha az önem vermektedirler.¹⁴⁷

Genel karakterleri itibariyle Avrupa sendikalarının işyerine yakın sendikalar olmadıkları bilinmektedir. Sendikaların böyle bir yapıya sahip olmaları, özellikle uyuşmazlıkların çözümünde işletme seviyesinde sendikaların gücünü etkilemektedir.

¹⁴⁶ Zaim, Sabahattin, a.g.e, s. 35

¹⁴⁷ Saymen, F.H, a.g.e, s. 79

Tipik bir Avrupa lokal sendikasının, belirli bir bölge temeli üzerinde kurulduğu görülmektedir. Bu lokal sendika genellikle bir büyük şehri veya bir bölgeyi kapsamına almaktadır. Bunu takiben daha üst kuruluşlar, bölgesel veya coğrafi olarak idari bölümlere göre kurulmaktadır. Bunun üstünde ise milli sendika merkezi bulunmaktadır. Bir benzetme yapmak gerekirse, Avrupa'da tipik bir sendika bünyesi, A.B.D.'deki bir meslek sendikası bünyesine benzemektedir. Böyle bir bünye A.B.D.'deki tipik bir endüstri sendikasıyla tezat alinde bulunmaktadır. Bu ülkede lokal sendikalar genellikle bir işletme veya işyeri seviyesinde kurulmaktadır.¹⁴⁸

Batı Avrupa ülkelerinde işçi temsilciliğinin esas itibariyle yasal temellere dayanması, işçi-işveren uyuşmazlıklarında günü-gününe ortaya çıkan sorunların çözümünün, sözleşme kanalları yerine, nihai olarak yasal organlar yoluyla ele alınmasına yol açmıştır. Bu yasal düzenlemeleri iş mahkemeleri olarak birbirine benzer şekillerde hemen, hemen bütün Kara Avrupa ülkelerinde görüyoruz. Bu mahkemelerin farklı kaynaklardan gelmesine, bazılarının günümüzün işçi-işveren uyuşmazlıklarını çözme ihtiyacından doğmasına mukabil, bazılarının ise feodal devirlere kadar uzanan eski bir geçmişe sahip oldukları iddia edilmiştir. Ayrıca bu iş mahkemelerinin yapıları da değişmekte, bazılarında işçi-işveren ve devlet eşit şekilde temsil edilirken, diğerlerinde sadece hâkimler bulunmaktadır.¹⁴⁹

İş mahkemeleri genellikle diğer mahkemelerden farklı olarak kurulmakta ve mahkemelerin kararları, diğer mahkeme kararlarına benzer şekilde zorlayıcı bulunmaktadır. Esas itibariyle iş mahkemeleri, toplu sözleşme uygulamaları, iş hukuku ve çalışma yasalarından doğan uyuşmazlıkların çözümünde kullanılmaktadır.

¹⁴⁸ Ekin, Nusret, a.g.e, s. 118

¹⁴⁹ Eren, Erol, İş İdaresi, Anadolu Üniversitesi, AÖF, s. 124, Ankara, 1986

Bu uyuşmazlıklar kanunun yahut toplu sözleşmedeki bir maddenin uygulama ve tefsirinden doğan haklarla ilgili bulunmaktadır. Kuşkusuz işçi-işveren ilişkilerinde çıkarlardan doğan uyuşmazlıklarda vardır. Bu uyuşmazlıklar bir veya diğer tarafın mevcut bir hakkı değiştirmek istemesinden veya yeni bir hak talep etmesinden doğmaktadır. Çıkar ayrılıklarından doğan uyuşmazlıklar, genellikle iş mahkemesine gelmemekte ve sendikalarla yöneticiler arasındaki pazarlık güçlerinin etkinlikleri yoluyla çözümlenmek istenmekte veya bu konuda bazı mekanizmalar işlemektedir. Örneğin farklı sistemlerle aracı veya hakem kurulları teşkil edilmekte, bu kurullar yeni sözleşmeden doğan uyuşmazlıkları veya diğer çıkar uyuşmazlığını çözmeye çalışmaktadır.¹⁵⁰

4.5.3. Türkiye’de Toplu İş Sözleşmesi

Anayasanın “Toplu iş sözleşmesi” başlığı altındaki 53.maddesi, işçilerin ve işverenlerin karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma koşullarının düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkına sahip olduklarını belirtmektedir. Aynı madde de toplu iş sözleşmesinin nasıl yapılacağına kanunla düzenleneceği hükmüne yer verilmiştir. Anayasa uyarınca hazırlanan 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu 1983 yılında çıkarılmıştır.¹⁵¹

Anayasanın 53.maddesi ile 2822 sayılı Kanunun 1.maddesinde belirtildiği gibi toplu iş sözleşmesi hakkı işçilere ve işverenlere karşılıklı olarak tanınmıştır. Anayasada ve Kanunda toplu iş sözleşmesi yapma hakkı işçilere ve işverenlere karşılıklı olarak tanınmakla birlikte, eskiden olduğu gibi, bundan sonraki uygulama için de bu hakkın her şeyden önce işçilere yarar sağlayıcı ve bununla çalışma

¹⁵⁰ Geylan Ramazan, a.g.e, s. 225

¹⁵¹ Yalçıntaş, Nevzat, a.g.e, s. 298

koşullarının işçi yararına düzeltilmesi ortamını sürdürücü nitelikte olduğu açıktır. Gerçekten 1963 yılına kadar hukuki durumların düzenlenmesi mevzuata ve bunun emredici kurallarına aykırı olmamak üzere genellikle işverenin iradesine terkedilmiş bulunan işçiler, yürürlükteki 2821 ve 2822 sayılı kanunlardan önceki 274 ve 275 sayılı kanunların 1963 yılında yürürlüğe konulmasıyla kuruluşları aracılığıyla çalışma koşullarının belirlenmesinde söz sahibi olmaya başlamışlardır. Böylece emek-sermaye ilişkilerinin sosyal adalet ilkelerine uygun olarak düzenlenmesi, karşılıklı sevgi ve saygıya dayanan dengeli bir çalışma düzeni ve çalışma barışının kurulması imkânı sağlanmıştır.¹⁵²

Toplu iş sözleşmelerinin sadece işçi yararına olduğu söylenemez. Bu alanda epeyce ilerlemiş bulunan Batı Avrupa ülkelerinde bu alanda bir tartışma da yapılmamaktadır. Kuşkusuz bunda, toplu iş sözleşmelerinin oralarda bizdeki gibi reform şeklinde olmayıp, normal sosyal ve iktisadi gelişmeler sonucu doğmasının da etkisi vardır. Ancak toplu sözleşmenin bizde de hem işçiye, hem de işverene aşağıda özetlenen yararları kabul edilebilir: Birincisi, toplu iş sözleşmesinin hukuk kaynağı olarak hizmet akitlerinden önce gelmesidir. Toplu iş sözleşmesinde yer alan hükümlere aykırı hizmet akitleri yapılamaz.

Hizmet akdinin yapılmasında işçi için elverişli bir ortam ve işçi işveren arasında gerçek bir hukuki eşitlik sağlanmaktadır. İkincisi, toplu iş sözleşmelerindeki belirli sürelerin çalışma hayatında istikrar sağlamasıdır. İşçi, karşılaştırılan çalışma koşullarını, özellikle ücretin devamlılığını göz önünde tutarak mali durumunu ona göre ayarlar. İşverende mali hükümlerin devamlılığı sayesinde maliyet ve yatırım hesaplarını kolaylıkla yapar. Üçüncüsü, toplu iş sözleşmelerinin her şeyden önce sendika ile işveren arasında yapılan bir “barış sözleşmesi” niteliğinde olması ve

¹⁵² Aytekin, Bintuğ, İşletme Yönetimi, s. 205, Ankara, 1980

çalışma hayatında dirlik ve durulmayı sağlamasıdır. Toplu iş sözleşmesine yetkili olanlar.¹⁵³

1. İşçi sendikaları, tüzel kişilik kazanmaları yeterlidir
2. İşveren
3. İşveren sendikaları.

Toplu iş sözleşmesinin faydaları:

1. İstikrar
2. Barış ortamı
3. Hizmet akdinden önce gelmesi ve hizmet akdini olumlu istikamette değiştirmek.

Toplu iş sözleşmesi, hizmet akdinin yapılması, muhtevası ve sona ermesi ile ilgili hususları düzenlemek üzere işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan sözleşmedir.¹⁵⁴ Toplu iş sözleşmeleri, tarafların karşılıklı hak ve borçlarını, sözleşmenin uygulanmasını ve denetimini, uyuşmazlıkların çözümü için başvurulacak yolları düzenleyen hükümleri de ihtiva edebilir. Bir toplu iş sözleşmesi aynı işkolunda bir veya birden çok işyerini kapsayabilir. Bir gerçek veya tüzel kişiye veya bir kamu kurum ve kuruluşlarına ait aynı işkolunda birden çok işyerine sahip bir işletmede ancak bir toplu iş sözleşmesi yapılabilir. Bu kanun anlamında bu sözleşmeye işletme toplu iş sözleşmesi denir.

Ancak, kamu kurum ve kuruluşlarına ait müessese ve işyerleri ayrı tüzel kişiliğe sahip olsalar dahi, bu kurum ve kuruluşlar için tek bir işletme toplu sözleşmesi yapılır. İşletme toplu iş sözleşmesi yapılacak işyerlerinin aranılan niteliğe sahip olup olmadıkları hakkında çıkan uyuşmazlıklar işletme merkezinin bulunduğu yerdeki iş davalarına bakmakla görevli mahkemede on beş içinde karara bağlanır. Kararın temyizi halinde Yargıtay'ca on beş gün içinde kesin karar verilir.

¹⁵³ Artan, Sinan, a.g.e, s. 211

¹⁵⁴ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 2, s. 74

Bir işyerinde aynı dönem içinde birden fazla toplu iş sözleşmesi yapılamaz ve uygulanamaz. Toplu iş sözleşmeleri yazılı yapılmadıkça geçerli değildir. Toplu iş sözleşmelerine, Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğüne, milli egemenliğe, Cumhuriyete, milli güvenliğe, kamu düzenine, genel asayiş, genel ahlakâ ve genel sağlığa aykırı hükümler ile kanunlarda suç sayılan fiilleri teşvik, tahrik ve himaye eden veya kanun ve tüzüklerin emredici hükümlerine aykırı hükümler konulamaz.¹⁵⁵

Toplu iş sözleşmesinde aksi belirtilmedikçe hizmet akitleri toplu iş sözleşmesine aykırı olamaz. Hizmet akitlerinin toplu iş sözleşmesine aykırı hükümlerinin yerini toplu iş sözleşmesindeki hükümler alır. Hizmet akdinde düzenlenmeyen hususlarda toplu iş sözleşmesinde ki hükümler uygulanır. Toplu iş sözleşmesinde hizmet akitlerine aykırı hükümlerin bulunması halinde hizmet akdinin işçi lehindeki hükümleri geçerlidir. Her ne sebeple olursa olsun sona eren toplu iş sözleşmesinin hizmet akdine ilişkin hükümleri, yenisi yürürlüğe girene kadar eskisi devam eder.¹⁵⁶

Toplu iş sözleşmesi, bir yıldan az üç yıldan fazla olamaz. toplu iş sözleşmesinin süresi sözleşmenin imzalanmasından sonra taraflarca uzatılamaz, kısaltılmaz ve sözleşme süresinden önce sona erdirilemez. Faaliyetleri bir yıldan az süren işlerde uygulanmak üzere. Toplu iş sözleşmelerinin süresi bir yıldan az olabilir. Şu kadar ki işin bitmemesi halinde bu sözleşmeler bir yılın sonuna doğru uygulanır. Toplu iş sözleşmesinin bitmesinden önceki yüz yirmi gün içinde, yeni sözleşme için yetki işlemlerine başlanabilir. Ancak, yapılacak toplu iş sözleşmesi, önceki sözleşme sona ermedikçe yürürlüğe giremez.¹⁵⁷

¹⁵⁵ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 5, s. 75

¹⁵⁶ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 6, s. 76

¹⁵⁷ 2821 sayılı Sendikalar Kanunu, m. 7, s. 76

sözleşmesinin uygulandığı işyerlerinde işverenin değişmesi toplu iş sözleşmesini sona erdirmez .Toplu iş sözleşmelerinden taraf işçi sendikasının üyeleri yararlanırlar. Toplu iş sözleşmesinin imzalanması tarihinde taraf sendikaya üye olanlar yürürlük tarihinden, imza tarihinden sonra üye olanlar ise üyeliklerinin taraf işçi sendikasıncı işverene bildirdiği tarihten itibaren yararlanırlar. Toplu iş sözleşmesinin imzası sırasında taraf olan işçi sendikasına üye bulunmayanlar, sonradan işyerine girip de üye olmayanlar veya imza tarihinde taraf işçi sendikasına üye bulunup da ayrılanlar veya çıkarılanların toplu iş sözleşmesinden yararlanabilmeleri, toplu iş sözleşmesinin tarafı işçi sendikasına dayanışma aidatı ödemelerine bağlıdır.

Bu hususta işçi sendikasının muvafakati aranmaz. Dayanışma aidatı ödemek suretiyle toplu iş sözleşmesinden yararlanma talep tarihinden geçerlidir. Dayanışma aidatı miktarı, üyelik aidatının üçte ikisi yani çıplak ücretin de üçte ikisidir. Faaliyeti durdurulmuş sendikalara dayanışma aidatı ödenmez.¹⁵⁸

Toplu iş sözleşmesine taraf olan işveren sendikasının toplu görüşmeye çağrı tarihinde üyesi bulunan işverenin o sendika ile ilgisinin daha sonra herhangi bir suretle kesilmesi halinde dahi, söz konusu işveren o çağrı ile bağlı kalır. Sözleşmenin imzalanması tarihinde taraf işveren sendikasının üyesi olan işverenin o sendika ile ilgisinin daha sonra herhangi bir nedenle kesilse dahi, söz konusu işveren o sözleşme ile bağlı kalır. Bir toplu iş sözleşmesi üyesinin bağlı olduğu iş kolunda çalışan işçilerin en az yüzde onunu temsil eden işçi sendikalarından en çok üyeye sahip olan sendikanın yapmış olduğu bir toplu iş sözleşmesini Bakanlar Kurulu, o işkolunda işçi veya işveren sendikaları veya ilgili işverenlerden birinin veya Çalışma Bakanı'nın

¹⁵⁸ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 9, s. 77

talebi üzerine, Yüksek Hakem Kurulunun görüşünü aldıktan sonra tamamen veya kısmen veya zorunlu değişiklikleri yaparak o işkolunun toplu iş sözleşmesi bulunmayan diğer işyerlerine veya bir kısmına teşmil edilebilir. Teşmil kararlarında kararın gerekçesi açıklanır.¹⁵⁹

Yüksek Hakem Kurulu istişare mütalaasını otuz gün içinde verir. Teşmil edilen toplu iş sözleşmesinin sona ermesi ile teşmil kararı da ortadan kalkmış olur. Bakanlar Kurulu, teşmil kararlarını gerekli gördüğü zaman gerekçesini de açıklayarak yürürlükten kaldırır. Toplu iş sözleşmesinin, tarafların hak ve borçlarını düzenleyen hükümleri ile özel hakeme başvurma hakkındaki hükümleri teşmil edilemez Yetki için başvurulduktan sonra yetki sorunu çözülmeye kadar veya bu belgeyi aldıktan sonra yetki devam ettiği sürece yetki kapsamına giren işyerleri için teşmil kararı alınmaz.¹⁶⁰

Kurulu bulunduğu işkolunda çalışan işçilerin en az yüzde onunun tarım ve ormancılık, avcılık ve balıkçılık işkolu hariç üyesi bulunduğu işçi sendikası, toplu iş sözleşmesinin kapsamına girecek işyeri ve işyerlerinin her birinde çalışan işçilerin yarısından fazlasının kendi üyesi bulunması halinde bu işyeri veya işyerleri için toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir. İşletme sözleşmeleri için işyerleri bir bütün olarak nazara alınır ve yarısından fazla çoğunluk buna göre hesaplanır.

Bir işveren sendikası, üyesi olmayan işyerleri, sendika üyesi olmayan bir işveren ise kendi işyeri ve iş yerleri için toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir. İşletme sözleşmeleri için işyerleri bir bütün olarak nazara alınır ve yarısından fazla çoğunluk buna göre hesaplanır. Bir işveren sendikası, üyesi işverene ait işyerleri,

¹⁵⁹ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 10, s. 76

¹⁶⁰ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 11, s. 78

sendika üyesi olmayan bir işveren ise kendi işyerleri için toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir.¹⁶¹

Bir işkolunda çalışan işçilerin yüzde onunun tespitinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca her yıl Ocak ve Temmuz aylarında yayımlanacak istatistikler esas alınır. Bu istatistiklerde belirtilecek işkolundaki bütün işçi sayısı ile bu işkolundaki sendikalara mensup üye sayısı toplu sözleşme ve diğer işlemler için istatistik yayımlanacağına kadar geçerlidir. Yetki belgesi almak üzere müracaat eden veya yetki belgesi alan işçi sendikasının yetkisini daha sonra yayımlanacak istatistikler etkilemez. Yayımdan itibaren 15 gün içinde itiraz edilmeyen istatistikler kesinleşir. Ancak, istatistiğin gerçeğe uymadığı gerekçesiyle bu süre içinde Ankara İş Mahkemesi'ne başvurulabilir. Mahkeme bu itirazı 15 gün içinde sonuçlandırır. Mahkemece verilen karar ilgililerce veya Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca temyiz edilebilir. Yargıtay'ca bu temyiz talebi 15 gün içinde kesin karara bağlanır.¹⁶²

Bir toplu iş sözleşmesi yapmak isteyen işçi sendikası, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na yazılan yazıyla başvurarak kurulu bulunduğu işkolunda üye sayısı itibariyle yüzde on (tarım ormancılık, avcılık ve balıkçılık işkolu hariç) oranını sağladığının belirlenmesini ve sözleşmenin kapsamına girecek işyeri veya işyerlerinde başvuru tarihinde çalışan işçiler ile üyelerinin sayısının tespitini ister. İşçi sendikası kendisinde bulunan üyelik fişlerini Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na yetki için başvurduğu tarihten itibaren üç işgünü içinde işverene vermek zorundadır.¹⁶³ Çalışma Bakanlığı, kayıtlarına göre sendikanın çoğunluğu haiz olması halinde, toplu iş sözleşmesi yapma başvurusunu işyerindeki işçi ve üye sayısını, o işkolunda kurulu işçi sendikaları ile taraf olacak işveren sendikası veya

¹⁶¹ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 11/2, s. 78

¹⁶² 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 12, s. 80

¹⁶³ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 13, s. 81

sendika üyesi olmayan işverene başvurunun alındığı tarihten itibaren altı işgünü içinde başvuru tarihindeki kayıtlara göre bildirir.

Çoğunluğu haiz olmadığının tespiti halinde bu bilgiler sadece başvuran sendikaya aynı süre içinde bildirilir. Bir toplu iş sözleşmesi yapmak isteyen işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren Çalışma Bakanlığı'na yazıyla başvurarak yetkili işçi sendikasının tespitini ister. Çalışma Bakanlığı; tespit edilen yetkili işçi sendikasının isim ve adresini, işkolundaki ve o işyerindeki işçi sayısı ile, bu sendikanın iş kolunda ve o işyerindeki üye sayısını, işkolunda kurulu işçi sendikalarına ve talepte bulunan işveren sendikasına veya sendika üyesi olmayan ilgili işveren başvurunun alındığı tarihten itibaren altı iş günü içinde bildirir. Yetkili sendika bulunmaması halinde durum altı iş günü içinde sadece başvuruda bulunan işveren sendikasına veya sendika üyesi olmayan işveren bildirilir.¹⁶⁴

Kendilerine 13. 14'ncü maddeler uyarınca gönderilen tespit yazısını alan işçi ve işveren sendikaları veya sendika üyesi olmayan işveren, taraflarından birinin veya her ikisinin gerekli yetkiyi haiz olmadıkları veya kendisinin çoğunluğu bulunduğu yolundaki itirazın sebeplerini de göstererek yazının kendilerine tebliğ tarihinden itibaren altı işgünü içinde işyerinin bağlı bulunduğu yerdeki iş davalarına bakmakla görevli mahkemeye yapabilir. Toplu iş sözleşmesi birden fazla bölge müdürlüğünün yetki alanına giren işyerlerini kapsadığı hallerde itiraz Ankara'daki iş mahkemesine yapılır. İşletme toplu iş sözleşmesi için itiraz, işletme merkezinin bulunduğu yerdeki iş mahkemesine yapılır.¹⁶⁵ İtiraz dilekçesi Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na veya ilgili Bölge Müdürlüğü'ne kayıt ettirildikten sonra mahkemeye verilir. Kurulu bulunduğu işkolunda çalışan işçilerin yüzde onunu temsil edemeyen sendika yetki itirazında bulunamaz. İşçi ve üye sayılarının tespitinde maddi hata iddiasıyla süreye

¹⁶⁴ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m.14, s. 82

¹⁶⁵ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 15, s. 83



ilişkin itirazları mahkemeye altı işgünü içinde duruşma yapmaksızın kesin olarak karara bağlar. Bunların dışındaki itirazlar için mahkeme duruşma yaparak karar verir. Duruşma sonunda verilecek karar temyiz edildiği takdirde Yargıtay'ca 15 gün içinde kesin karara bağlanır. Mahkemeye itirazın yapılması, karar kesinleşinceye kadar yetki işlemlerini durdurur.

Tespit yazısına bu Kanunda öngörülen süre içinde itiraz edilmemişse sürenin bitişini takip eden altı işgünü içinde veya yapılan itiraz reddedilmiş ise mahkeme kararının tebliğ edildiği tarihten itibaren altı işgünü içinde ilgili sendikaya Çalışma Bakanlığı'nca bir yetki belgesi verilir. Yetki belgesi alınmadan yapılan bir toplu iş sözleşmesinde taraflardan birinin veya ikisinin yetkili olmadığı ve bu sebeple sözleşmenin hükümsüzlüğü, Çalışma Bakanlığı'nca durumun tespitinden itibaren 45 gün içinde ilgililerce veya Çalışma Bakanlığı'nca dava yolu ile ileri sürülebilir. Hükümsüzlük konusunda dava , işyerinin bağlı olduğu Bölge Çalışma Müdürlüğünün bulunduğu mahaldeki iş davalarına bakmakla görevli mahkemede açılır.¹⁶⁶

Toplu iş sözleşmesi birden fazla Bölge Çalışma Müdürlüğünün yetki alanına giren işyerlerini kapsıyor ise davanın Ankara İş Mahkemesi'ne açılması gerekir. Bu davada hakim, talep üzerine, gerekli görürse toplu iş sözleşmesinin uygulanmasını dava sonuna kadar durdurabilir. Tespit yazısını alan işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren veya yetki belgesini alan işçi sendikası, tespit yazısını veya yetki belgesini aldığı tarihten itibaren 15 gün içinde karşı tarafı toplu görüşmeye çağırır. Çağrı tarihi derhal görevli makama bildirilir. Bu süre içinde çağrı yapılmazsa, yetki belgesinin hükmü kalmaz. Toplu görüşme çağrısına, çağrıyı yapan taraf toplu görüşmede ileri süreceği tekliflerin bütününe eklemek zorundadır.

¹⁶⁶ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m.16, s. 83

Ancak, tarafların toplu görüşme gereği ileri sürecekleri tekliflerde değişiklik yapma hakları saklıdır. Bu kanun bakımından görevli makam, işyeri toplu iş sözleşmesi için işyerinin bağlı olduğu, işletme toplu iş sözleşmesi için işletme merkezinin bulunduğu Bölge Çalışma Müdürlüğü, birden fazla Bölge Çalışma Müdürlüğünün yetki alanına giren işyerlerini kapsayacak toplu iş sözleşmesi için ise Çalışma Bakanlığıdır.

Çağrının karşı tarafa tebliği tarihinden itibaren altı işgünü içinde taraflar toplu görüşmenin yer, gün ve saatini aralarında anlaşarak tespit ederler ve bunu görevli makama yazıyla bildirirler. Toplantı yer, gün ve saati bakımından taraflar arasında bir anlaşmaya varılamazsa, taraflardan birinin üç işgünü içinde başvurması üzerine görevli makamca toplantı yeri, günü ve saati başvurma tarihinden başlayarak altı işgünü içinde tespit edilir ve taraflara bildirilir. Çağrı tarihinden itibaren otuz gün içinde yukarıdaki fıkralar uyarınca toplu görüşmeye çağrıyı yapan taraf gelmez ve toplu görüşmeye başlanmazsa çağrıyı yapan tarafın yetkisi düşer.

Toplu görüşmenin sonunda bir anlaşmaya varılırsa, beş nüsha olarak düzenlenecek olan toplu iş sözleşmesi taraf temsilcilerince imzalanır. Sözleşmenin birer nüshasını taraflar alırlar. Üç nüsha da, toplu görüşme için çağrıyı yapmış olan tarafça görevli makama imza gününden başlayarak, altı işgünü içinde tevdi edilir. Bölge Çalışma Müdürlükleri kendine tevdi edilen toplu iş sözleşmelerinin iki nüshasını Çalışma Bakanlığı'na gönderirler. Çalışma bakanlığı da toplu iş sözleşmelerinin birer nüshasını Devlet İstatistik Enstitüsü'ne gönderirler.¹⁶⁷

Toplu görüşme için tespit edilen yer, gün ve saatte taraflardan biri toplantıya gelmezse veya toplantıya geldiği halde görüşmeye başlamazsa, ya da toplu görüşmeye başladıktan sonra taraflardan biri toplantıya devam etmezse, toplantıya

¹⁶⁷ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 17, s. 84

gelen taraf, durumu görevli makama altı işgünü içinde yazı ile bildirir. Toplu görüşmenin başlamasından itibaren altmış gün içinde taraflar anlaşmadıklarını bir tutanak ile tespit ederlerse veya toplu görüşmenin başlamasından itibaren altmışıncı günün sonunda anlaşmaya varamamışlarsa, taraflardan biri durumu görevli makama yazı ile bildirir. 21'inci maddeye göre düzenlenen yazıyı alan makam, yazıyı düzenleyen tarafın talebini göz önüne alarak otuz veya altmış günün geçmesini beklemeksizin aşağıdaki hükümler uyarınca arabuluculuk işlemlerini başlatır. Toplu görüşmenin başladığı tarihten itibaren otuz gün geçmesine rağmen anlaşma sağlanamamışsa, taraflardan her biri görüşmelere 59'uncu maddeye göre düzenlenen resmi listeden bir arabulucunun katılmasını görevli makamdan isteyebilir.

Başvuruyu alan görevli makam arabulucu tayini için tarafları altı işgünü içinde toplantıya çağrı yapar. Taraflardan biri toplantıya katılmazsa veya toplantıda arabulucu tayini hususunda aralarında anlaşma sağlanmazsa, görevli makam resmi listeden bir arabulucuyu taraflardan en az birinin huzurunda ad çekmek suretiyle tespit eder. Arabulucu tayini yoluna gidilmiş ve anlaşma sağlanamamışsa, uyuşmazlığın tespiti bakımından altmış günlük sürenin geçmesi beklenilmez ve ayrıca resmi arabulucu tayin edilmez.¹⁶⁸

Bu takdirde arabulucunun düzenleyip görevli makama tevdi edeceği tutanak 23'üncü maddede belirtilen resmi arabulucu tutanağı mahiyetindedir. Birinci fıkraya göre arabulucu yoluna gidilmemiş ve toplu görüşmenin başladığı tarihten itibaren altmış gün geçmesine rağmen anlaşma sağlanamamışsa, görevli makam başvuru üzerine veya resen altı işgünü içinde 15'inci maddede öngörülen mahkemeye başvurmak suretiyle resmi listeden bir arabulucunun tayinini talep eder. Resmi arabulucunun görevi mahkemece kendisine yapılacak duyurudan itibaren başlar

¹⁶⁸ 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 18, s. 85

22'inci maddede görülen arabuluculuk görevi on beş gün sürer. Bu süre tarafların anlaşması ile en çok altı işgünü uzatılabilir ve görevli makama bildirilir. Arabulucu, tarafların anlaşmaya varması için her türlü çabayı harcar ve ilgililere önerilerde bulunur.¹⁶⁹

Arabuluculuk süresinin sonunda anlaşma olmamışsa, arabulucu, üç işgünü içinde uyuşmazlığı belirleyen bir tutanak düzenler ve bu tutanağı uyuşmazlığın sona erdirilmesi için gerekli gördüğü tavsiyeleri de ekleyerek görevli makama tevdi eder. Görevli makam bu tutanağı en geç altı işgünü içinde taraflara tebliğ eder. Çalışma Bakanlığı, toplu iş sözleşmeleri için bir sicil tutar. Toplu iş sözleşmesinin metni üzerinde anlaşmazlık çıktığı takdirde, esas, bu sicilde saklanan metindir. Bu sicilin nasıl tutulacağı Çalışma Bakanlığı'nca çıkartılacak bir yönetmelikte belirtilir.¹⁷⁰



¹⁶⁹2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 23, s. 88

¹⁷⁰2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, m. 24, s. 89

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. VERİMLİLİK

5.1. VERİMLİLİĞİN TANIMI VE ÖNEMİ

Verimlilik eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme uğraşdır. Refah düzeyini yükseltmek isteyen her toplumun temel hedefi, mevcut kaynaklarını en yararlı yerlerde ve en yararlı biçimde kullanarak üretimini en çoğa çıkarmak olacağından ülkeler için verimlilik önemli bir kavramdır. Özellikle ülkemiz gibi kıt kaynaklarla kalkınma çabasında olan ülkeler için verimliliğin anlamı çok daha büyüktür. Günümüzde verimlilik, ülkelerin kalkınma çabalarının yanı sıra, teşebbüslerinin başarı düzeylerinin ölçülüp değerlendirilmesinde de temel göstergelerden biri olarak kabul edilmektedir. Gelişmişlik ya da ekonomik sistem farklılığı bir yana, ulusal refahın artırılmasında, verimliliğin önemli rolü olduğu düşüncesi yaygın bir kabul görmektedir. Verimlilik ile bir yandan yaşam düzeyi ve gelir bölüşümü gibi temel sorunlar, öte yandan ücretler, görelî fiyatlar ve maliyet gibi temel ekonomik değişkenler arasında somut ilişkiler kurulmuş olması verimlilik kavramının giderek önem kazanmasına ve verimliliğe ilişkin tartışmaların yoğunlaşmasına yol açmıştır.

Verimlilik ulusal ve uluslararası ekonomi ile ilgilenen iktisatçıların, teşebbüslerin yaptıkları faaliyetlerin teknik boyutuyla ilgilenen mühendislerin ve mali boyutuyla ilgilenen finansmançı/muhasebecilerin yanı sıra teşebbüsle ilgili tüm kesimlerce önemli bir kavramdır.¹⁷¹ Konuya ulusal ekonomi açısından bakıldığında, verimlilik düzeyi artan bir ekonomi, daha düşük maliyetlerle üretim yapabilmesi sonucu, önce ucuz, daha sonra ek bazı önlemlerle kaliteli ürünler sunarak, dünya piyasalarına girme olanağı oluşur. Düzenli ve sağlıklı bir dışsattım artışıyla da, hızlı

¹⁷¹ Ankara B.Ş.B, "Verimlilik", Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, s. 7, Ankara, 1989

bir ekonomik büyüme için önemli pazarlar ve finansman kolaylıkları sağlar. Çalışanlar açısından verimlilik, gelir bölüşümü yönünden büyük önem taşımaktadır. Ücret artışlarının yalnızca ilgili yanların toplu pazarlık güçlerine bağlı olarak belirlenmesi, zaman zaman, enflasyonist baskılara yol açabilmektedir. Oysa ücret ve gelirlerdeki aşınmanın, fiyat endekslerindeki artışların yansıtılması yoluyla önlenmesinin yanı sıra, verimlilik artışlarına bağlı ek düzenlemelerin de yapılması, hem gelir dağılımındaki bozulmayı, hem de enflasyonu artırıcı etkileri önleyici bir unsur olarak ortaya çıkar.¹⁷²

Tüketiciler açısından verimlilik kavramı ve artışı da son derece önemlidir. Bilindiği üzere, üretilen ürünlerin fiyatı ara girdi maliyetlerine işgücü ve sermaye gibi birincil girdi maliyetlerinin eklenmesiyle oluşmaktadır. Dolayısıyla, girdilerin verimliliğiyle fiyatları arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Bu olgudan hareketle, üretilen ürünlerin fiyatlarıyla verimliliğin ilişkili olduğu rahatça söylenebilir. Yapılan araştırmalarda verimlilik artışının normal olarak, fiyatlarda gerilemeye ya da istikrara yol açtığı gözlenmiştir. Bu durumda verimliliği yükselterek sağlanacak üretim artışlarının, enflasyona karşı yapılacak mücadelede en etkili ve güvenilir yol olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır.

Bunun da hem tüketici hem de ekonomini bütünü açısından taşıdığı önem ortadadır. Toplumun çeşitli kesimlerini yakından ilgilendiren verimlilik kavramının daha iyi anlaşılması ve yapılacak verimlilik ölçümlerine bir temel hazırlanması açısından verimliliğin tanımlanmasında yarar bulunmaktadır. Verimlilikle ilgili tanımlara bakıldığında, tüm durumları kapsayan tek bir verimlilik tanımı bulunmamaktadır. Uygun bir tanım, incelenen olaya ve güdülen amaca bağlı olarak

¹⁷² A.B.Ş.B Yayınları, "1990 Ankara Programı", Verimlilik Dergisi, s. 25, Ankara, 1990

yapılabilir. Genel bir tanımla, verimlilik, çıktılarla bu çıktıların üretiminde kullanılan girdiler arasındaki ilişkilendirir.¹⁷³

Bu tanımda ilişki sözcüğü üretim faktörleri verimliliğini ifade etmekte ve bu da bir oran olup, oranın payı üretimi ve paydası ise kullanılan girdi ya da girdiler bileşimini göstermektedir. Tanıma yakından bakıldığında verimliliğin, ilk aşamada, üretimle daha direkt ilişkili bir kavram olduğu kolayca anlaşılmaktadır. Üretim ise birer ekonomik birim olan işletmelerce gerçekleştirilmektedir. O halde, verimliliğin işletmeler için önemi ve ölçümü öncelik taşımaktadır.

5.2. İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

İşletmelerde verimliliğe, üretim sürecinde kullanılan ilk madde ve malzeme, işgücü arazi, bina, makine, donatım ve enerji gibi kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığını belirleyen bir gösterge olarak bakılmaktadır. Bilindiği gibi, üretim sürecinde işgücünün yanı sıra başka üretim girdileri de kullanılmaktadır. Bu girdilerin tek tek ya da topluca üretim düzeyi ile yakın ilişkisi bulunmaktadır. Her girdinin tek başına ya da diğer girdilerle artırılıp azaltılması üretim düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle işgücünün yanında diğer girdilerin üretimle ilişkilerini belirleyen kendi verimlilik oranlarının bilinmesi ve bunların değişik koşullar altında eğilimlerinin izlenmesi, gerektiğinde bir ya da bir kaçının nitelik ve niceliğini değiştirip diğerleri yerine konularak en iyi girdi bileşimi ile en yüksek üretim düzeyine ulaşılmasına imkan sağlamaktadır.

Öte yandan, işletmelerde kaynak kullanımı özellikle, işgücü ihtiyacının belirlenmesinde, üretim girdi kullanım kararları alınmasında verimlilik oranları temel bir gösterge olmaktadır. İşletme yönetimi açısından verimlilik oranları bir denetim aracı olarak kullanılmaktadır. Bu amaçla bir yandan üretim süreçleri kontrol edilip

¹⁷³ Sapanca, Faruk, "Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar" MPM Yayınları, s. 35, Ankara, 1991

geliştirilirken, diğer yandan verimlilik oranları işletmeler arası karşılaştırılmalarında önemli bir gösterge olmaktadır. İşletmelerde üretime sokulan girdi verimliliği ile üretim maliyetleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Girdi miktarı ne kadar az ve sonuçta elde edilen ürün ne kadar çok olursa, verimlilikte o kadar yüksek olacaktır. Başka bir anlatımla, maliyetlerin düşük olabilmesi verimliliğin yüksek olmasına bağlıdır. Rekabetçi piyasalarda maliyet-verimlilik ilişkileri diğer işletmelerle rekâbet gücünü belirleyen bir göstergedir. İşletmeler için son derece önemli olan verimlilik oranları ancak ölçülerek elde edilebilir. Bu ise, işletmelerde kurulacak bir verimlilik ölçüm biriminin oluşturacağı verimlilik ölçüm ve analiz sisteminin kurulmasına bağlıdır.¹⁷⁴

5.3. VERİMLİLİĞİN ÜLKE EKONOMİSİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Hangi meslekten olursak olalım, toplumdaki yerimiz ne olursa olsun vatandaş olarak verimlilik sorunu ile ilgilenmemiz gerekiyor. Verimliliğin herkesi ilgilendirmesinin nedenleri; işçiler, kısa çalışma sürelerinde iyi çalışma koşullarında daha çok ücret alırlar. İşveren , yeni yatırım olanakları için kaynak sağlar. Üretici daha az maliyetle yüksek kazanç sağlar. Tüketici, daha ucuz ve bol mal bulma olanağına kavuşur. Ülke, sağlıklı bir ekonomik büyüme ile hızla kalkınır. Toplum, daha yüksek refah düzeyine ulaşır. Dolayısıyla verimlilik artışında elde edilen kazançtan tüm ülke fertleri yararlanır. Verimliliği artırıp savurganlığı önlemek konusunda hükümetin, yöneticilerin ve sendikaların sorumlulukları iç içedir. Birinin desteği olmadan diğeri adım atamaz.

Özellikle 2.Dünya Savaşı sonrasında çoğalan verimlilik (Prodüktive) merkezleri işçi, işveren ve hükümet kesimlerinin işbirliği ve etkin katkısıyla kurulmuş ve gelişmiştir. Ekonomide yaygın bir verimsizlik gözleniyorsa bu hepimizin yaşamımızı

¹⁷⁴ Ankara Büyükşehir Belediyesi Yayınları, "Ankara Programı", Verimlilik Dergisi, s. 45, Ankara, 1991

toplam talebin düşmesi ve mevcut kapasite kullanım oranlarının azalmasına neden olmaktadır. Bu gelişmelerin bir uzantısı olarak azalan yatırım ve sermaye yoğunluğundan gözlenen düşüşler verimliliğin düşük düzeyde kalmasına neden olmaktadır.

Avrupa topluluğu ülkeleri karşısında Türk imalat sanayiinde işgücü verimliliğinde gözlenen bu fark temelde aşağıdaki nedenlerden kaynaklanmaktadır:¹⁷⁵

1. Kullanılan teknolojinin yetersizliği ve emek-yoğun oluşu
2. Yetersiz sermaye yoğunluğu
3. Bazı iş kollarında işletme ölçeğinin minimum ekonomik kapasitenin altında kalması
4. Girdilerdeki düşük kalite ve yüksek maliyetler
5. Genelde düşük eğitim düzeyi.

Ayrıca verimlilik düzeyini olumlu veya olumsuz etkileyen faktörlerin şunlar olduğu genellikle kabul edilmektedir.

1. Toplumun örf ve adetleri, ahlaki kurallar
2. Ülkenin coğrafi yapısı, iklim durumu, hammadde kaynakları
3. Ekonomik faaliyetlerin ve üretim sistemlerinin yapısı ve organizasyon biçimi
4. Ekonomik faaliyetlere katılanların sayısı ve bunların nitelikleri
5. Çalışma hızı, çalışma ortamı, çalışma koşulları ve bunları belirleyen kurallar.

Kaynakların kısıtlı, nüfusun mevcut kaynaklara göre nispeten fazla ve ihtiyaçların ise teorik olarak sınırsız olduğu ülkelerde refah düzeyine erişebilmesi için, mevcut

¹⁷⁵ A.B.Ş.B. Yayınları, a.g.e, s. 28

kaynakların en iyi şekilde, yani verimli olarak kullanılması çok önemlidir. Refah düzeyinin yükseltilmesi için ülke ekonomilerinin milli gelirlerini artırmaları bu amaçla yeni yatırımlar ve daha fazla üretimi gerçekleştirmeleri gerekmektedir.¹⁷⁶

Gelişmiş ya da az gelişmekte olan tüm ülkelerde verimlilik artışlarının temelinde insani kaynakların kalitesi ve işgücünün eğitim düzeyi gelmektedir. Yapılan tüm araştırmalar ve incelemelerde eğitimin katkısının önemli olduğunu ortaya koymakta, işgücünün eğitim yoluyla kalitesinin iyileştirilmesi gelir artışlarının ön koşulu sayılmaktadır. Bu nedenle 1990'lı yıllarda sanayileşme ve kalkınma hedefleri ile tutarlı bir eğitim stratejisi ve sosyo-ekonomik sorunlarda odaklaşan ulusal bir verimlilik politikası, refah ve mutluluğa giden yolda mikro ve makro düzeyde alınacak kararların temelini oluşturmaktadır.¹⁷⁷

5.4. KURULUŞLAR İÇİN ÖNEMİ

Verimliliği artırmanın en etkin yolu verimlilik bilincini yerleştirmektir. İşletmelerin hatta ulusal ekonominin sağlıklı bir gelişim içinde olup olmadığına, karşılaştırmalı verimlilik ölçülerine bakılarak karar verilebilir. Verimlilik düzeylerindeki artışlar büyüme hızı, hayat standardı, enflasyon, ödemeler dengesi gibi faktörlere olumlu yönde katkıda bulunur. Verimlilik genel olarak üretilenin üretmek için gereken, diğer bir deyişle ele alınan sistemde çıktının girdiye oranıdır. Örneğin; üretilen mamul adedinin işçi sayısına veya kullanılan hammaddeye oranı gibi dolayısıyla, verimlilik kavramı kaynaklarımızı ne kadar etken kullandığımızın bir göstergesidir.

¹⁷⁶ Bem Yayınları, "İşte Verimlilik" Ankara B.Ş.B. Yayınları, No: 6, s. 42, Ankara, 1996

¹⁷⁷ Dereli, T. "Toplu Pazarlık Stratejisi ve Taktikleri", Sos.Siy.Konf. XX.Kitap, s. 140, İstanbul, 1986

Verimlilik bir işletmenin kârlılığı ile yakından ilgilidir. Genel olarak verimli bir işletme aynı zamanda kârlıdır. Çünkü, verimli olmak aynı miktar üretimin daha az kaynakla gerçekleştirildiğini gösterir. İşçilik, verimlilik ölçümünde en sık kullanılan bir üretim faktörüdür. Bunun nedenleri arasında; ölçümün nispeten kolay oluşu, işçi-işveren arası ücret görüşmelerinde önemli bir yeri oluşu, iş basitleştirme ve iş ortamını insancillaştırma çalışmalarında dikkate alınması gibi nedenler sayılabilir. İşgücü verimliliğinin ölçülmesinde fazla mesailerin azalması, birim mamul başına işçilik maliyetindeki düşüş dikkate alınabileceği gibi, en uygun yöntem iş standartlarının belirlenmesidir. Değişen şartlara göre yenilenmesi gereken bu standartların sağlıklı bir şekilde oluşturulması, doğrudan işçilik verimliliğinin izlenmesinde en etkin yol olmaktadır. İş standartları hareket ve zaman etüdü çalışmaları ile belirlenmektedir.¹⁷⁸

5.5. TÜKETİCİLER İÇİN ÖNEMİ

Bir tüketici olarak satın aldığımız malın kaliteli olmasını isteriz. Yine bir tüketici olarak kaliteli mal ararken bunu aynı zamanda ucuza almak isteriz. Bu anlamda hepimiz şu sözleri sık sık kullanır ve duyarız.

1. Bu ayakkabıyı üç yıldır kullanıyorum daha tamirciye gitmedim.
2. Sağlam ve ucuz.
3. Biraz pahalı fakat buna değer vb.

Kalite: "Bir mal ya da hizmetin kullanımına uygunluğu, tüketici ihtiyaçlarını karşılama derecesidir".Günümüzde tüketici, bir başka deyişle pazar, kalitenin hem tanımlanmasında ve hem de kalitenin sağlanmasında belirleyici bir unsur ve çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çünkü firmalar arasındaki rekabet ve yarış, hem pazardan

¹⁷⁸ Ekin, Nusret, "Türkiye'de İş Mücadeleleri", Sos. Siyaset Konf. XX. Kitap, s.25, İstanbul, 1986

daha büyük pay alma, daha çok satabilme ve sonuç olarak daha çok kazanmak içindir.

Bugün artık bu yarış için gereken önemli iki faktör kalite ve fiyat olmuştur.¹⁷⁹

5.6. VERİMLİLİĞİ ARTIRMA YÖNTEMLERİ

İşletmelerde, üretim kaynaklarının israf edilmeden en rasyonel biçimde kullanılması verimliliği artırmanın ana koşuludur. Bir başka deyişle; işletmeler, verimlilik artışı elde etmek için ellerindeki üretim kaynaklarını daha akılcı bir şekilde kullanmak zorundadırlar. Bu durumda amaçlanan eldeki kaynaklarla daha fazla üretmek ya da aynı üretim miktarına daha az kaynak harcayarak ulaşmaktır. Üretimin tasarımı ve bileşimi her zaman aynı kalmaz, sık sık gözden geçirilir ve bir takım değişiklikler yapılır.¹⁸⁰ Eğer bu değişiklikler imalatı kolaylaştırıcı, maliyeti düşürücü üretim akışını hızlandırıcı nitelikte ise verimlilik artar. Verimlilik ile kalite arasında çok yakın bir ilişki vardır. Üretim sürecinin çeşitli aşamalarında kullanılan girdilerin kalitesizliği, üretimde yavaşlamalara, duraklamalara, önceden belirlenmiş standartlardan sapmalara yol açarak verimliliği olumsuz yönde etkiler. Aynı şekilde, üretimde kullanılan girdilerin en önemlisi olan insan gücünün kalitesi de verimliliği doğrudan etkileyen bir faktördür. İyi eğitilmiş, yeterli beslenen, iş kazalarından ve meslek hastalıklarından gereği gibi korunan, çeşitli sorunlarını çözebilen işgücü, yüksek verimliliğin artırılması için insan ve fiziksel kaynakların rasyonel kullanımları gerekmektedir.¹⁸¹

5.7. İNSAN KAYNAKLARININ RASYONEL KULLANIMI VE GELİŞTİRİLMESİ

1. İş hayatının kalitesinin geliştirilmesi

2. Ekip çalışması,

¹⁷⁹ Eren, Erol, "Yönetim Psikolojisi", İ.Üniv.İşletme İktisadi Enstitü Yay. s.42, İstanbul, 1986

¹⁸⁰ Kaynak, Turgay, "İnsan Kaynakları Yönetimi", İ.Üniv.İşletme Fak.Yay.No:276, s. 23 İstanbul, 1989

¹⁸¹ Kızıldaş, Ayhan, "Çevre ve İnsan", Dünya Çevre Günü Bildirgesi, Sayı:2, s.45, İstanbul, 1985

3. Kuruluş içi ilişkiler

4. İletişim

5. Motivasyon.

5.7.1. Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi

Çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesi kavramından genellikle, çalışmanın, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin, insana uygun duruma getirilmesi, çalışanların ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin özlem ve isteklerinin karşılanması çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirilmesi çabaları anlaşılmaktadır. Ülkemizde, çalışma yaşamının kalitesine gereken önemin verildiğini söylemek güçtür. Bu ilgisizliğin nedenlerini ülkemizin sosyo-ekonomik koşullarından kaynaklanan olumsuzluklarda aramak doğru olacaktır. Bu olumsuzlukların başında bir yandan, çalışanların önemli bir çoğunluğunun eğitim yetersizliği nedeniyle fiziksel ve ruhsal sağlıklarını koruma bilincine ulaşmamış olması ve dolayısıyla bu konuda herhangi bir isteklerinin olmaması öte yandan temel gereksinimlerini bile henüz tam olarak çözümleyemeyen çalışanların, parasal istekler yanında diğer isteklerinin önemini yitirmesi gelmektedir.¹⁸²

Böylece çalışma hayatının geliştirilmesine ilişkin çalışmalar, hükümetçe yapılan işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin çalışmalardan öteye gidememektedir. Oysa insanın, üretim sistemini bir ögesi olmaktan çıkarıp onun, amacı durumuna getirildiği çağımızda, ülkemizde de çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara daha çok zaman para ve çaba ayırmanın gerekliliği açıktır. Kuşkusuz bu durum verimliliğin artmasını sağlayacaktır.

¹⁸²MPM, "Atık Yönetimi Sempozyumu", Tebliğ Özetleri, s. 12, Ankara, 1986

5.7.2. Ekip Çalışması

Öncelikle, yalnızca kişilerin bir araya toplanması ile bir ekibin oluşturulmuş olmayacağına dikkat edilmelidir. Bir ekip oluşturmak için aşağıda belirtilen temel koşulların gerçekleşmesi gereklidir.¹⁸³

1. Bir ekip ancak sınırlı sayıda kurulabilir. Ekipte yer alacak elamanların sayısı, proje büyüklüğüne ve karmaşıklığına, süre kısıtına bağlı olarak 3 ila 12 arasında değişebilir. 2. Projede yer alacak uzmanlar birbirleriyle verilen hedefe ulaşmak için işbirliği içinde çalışmalıdırlar. İşbirliği yapan uzmanlar birbirlerini çalışma arkadaşı olarak kabul etmeli ve çıkar çatışmasına yol açacak bir ortam bulunmamalıdır.

3. Tüm elamanlar farklı bir uzmanlığa sahip olmalı ve birbirlerini bütünüyle özelliğe olmalıdır.

4. Ekip önceden belirlenmiş bir zaman kısıtı altında çalışmalıdır. Ekip elamanlar, sürenin tamamlanmasından sonra dağılarak firmada daha önce sürdürdükleri işlerine dönmeli veya yeni bir projede görevlendirilmelidir.

Eğer bir kuruluştaki görev ve sorumlulukların kesin olarak tanımlandığı, yerleşmiş iyi bir organizasyon yapısı varsa, işbölümü ve birlikte çalışma genellikle kendiliğinden sağlanır. Bu koşullarda çalışanlara tek tek görev ve sorumluluk alanları dağıtılır, ardından ortak çalışma amaca yönelik olarak kendiliğinden oluşur.¹⁸⁴

Ekip Çalışmasında Avantajlar:¹⁸⁵

1. Ekip, tek başına bir kişi tarafından çözülemeyecek bir işi çözülebilir kılar
2. Tek taraflı bakış açısından kurtulmuş, sorun çok yönlü ele alınmıştır
3. Yanlış karar verme riski ve işletme körlüğü, en alt düzeye indirilir
4. Toleransı ve diğer fikirlerin değerlendirilmesini beraberinde getirir. Herkes birinin fikrini dinlemeyi, analiz etmeyi, bu fikirler üzerinde tartışmayı öğrenir.

¹⁸³ MPM, a.g.e, s. 25

¹⁸⁴ MPM, "Sanayi İşletmeleri ve Verimlilik Ölçüm Analiz", Seminer Notları, s. 15, Ankara, 1986

¹⁸⁵ Eren, Erol, a.g.e, s.46

5. Ekipte çalışma, düşünce ve fikirlerin çok yönlü ve karşılıklı gelişmesini sağlar. İşin bitimindeki kazanç bireysel verimliliğin kazanılabileceğinden daha fazladır.
6. Her eleman, kuruluşun ana amaçlarını daha iyi öğrenecek ve anlayacaktır.
7. Ekip çalışması sonunda tekrar eski görevine dönen eleman, günlük işlerini yeni bir gözle değerlendirecek ve çalışmalarını ona göre sürdürecektir.

Ekip Çalışmasının Dezavantajları:¹⁸⁶

1. Bireysel çalışmadan daha uzun zaman gerektirebilir.
2. Grup geniş tutulduğunda, çalışmalar normalde beklenenden daha ağır yürür.
3. Bir sonuca ulaşmak için ekip elemanları arasında yapılan tartışmalar çok fazla zaman alabilir ve bu karara varmada gecikmelere neden olabilir. Bu tür gecikmeler projede gecikmelere yol açacağından zararı büyük olur.

5.7.3. Kuruluş içi ilişkiler

Çalışan-yönetici arasındaki ilişkilerin olumlu ve yapıcı etkileşim içinde olması huzurlu bir çalışma hayatının ön koşuludur. Kuruluşlarda yönetici seçiminde duyarlı davranılmalıdır. Teknik bilgisi ve özellikleri, yöneticilik yeteneği olan kişilerin, yönetici seçilmesine özen gösterilmelidir. Yöneticinin konusunda yeterli bilgilere sahip olması, çalışanların kendisine bakış açısını ve yaklaşımını olumlu yönde etkileyecektir. Yönetim, çalışanların bilgisini yeterli görmediği zaman, kendisinde varolan bilgileri çalışanlarına aktarabilmelidir. Çalışanlar arasında birlik, beraberlik ve dayanışma duygusunun gelişmesine yardımcı olmalıdır. Verdiği görevlerin açık net ve anlaşılır olmasına özen göstermelidir.¹⁸⁷ Çalışanların hiçbir şekilde tereddütte kalmalarına izin vermemelidir. Verilen görevin amacını en iyi şekilde anlatmalıdır. Çalışanların birbiriyle dostluk kurmalarına, çevreyle ilişkilerine ve diğer sorunlarına yardımcı olmalıdır. Çalışanların bilgi, beceri kazanmalarına,

¹⁸⁶ Dereli, T. a.g.e, s. 46

¹⁸⁷ Kızıldaş, Ayhan, a.g.e s. 53

yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmalıdır. Onların kişiliklerine saygı göstermeli, yaptığı olumlu işlerde takdir etmelidir. Kısaca insanlar arasında var olan tüm olumlu ilişkiler, çalışma hayatında belli bir hiyerarşi düzeni sarsmadan, karşılıklı saygı ve sevgi anlayışı içinde uygulayabilmelidir. Bu uygulamadaki başarı, verimlilikteki başarı ile doğru orantılı olacaktır.

5.7.4. İletişim

İletişim, kuruluş içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı olan iletişim, emir ve haberlerin yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerinde yayılmasını sağlar. Kuruluş içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, güdüleyici (motive) niteliğe sahiptir. Kuruluşla ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle, işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek öneriler iletebilmek, çalışanlarda kendine değer verdiği inancını güçlendirir. Onların kendilerine olan saygısını artırır. Kuruluş amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar. İletişim ağını iyi organize etmek iş verimliliğini artırır.¹⁸⁸

5.7.5. Motivasyon

Bir işletmede kişilerin farklı verimlilik göstermelerinin bir nedeni farklı bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmaktır. Diğer nedeni ise kişilerin motivasyon düzeyinin farklı olmasıdır. Dolayısıyla kişilerin verimliliği bu iki değişkenin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi ve becerinin geliştirilmesi ile kişilerin motivasyonunun doğrultusunda kullanma isteklerinin artırılması verimliliğin artırılması açısından en çok önem taşıyan faktör olmaktadır.¹⁸⁹

¹⁸⁸ Kaynak, Turgay, a.g.e, s. 47

¹⁸⁹ Bem Yayınları, "İşte Verimlilik", Ankara B.ř.B. Yayınları, No.6, s. 48, Ankara, 1996

5.7.6. Çalışma Yerinin Fiziki Koşulları

Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

5.7.6.1.Havalandırma

İşyerlerinde mutlaka iyi bir havalandırma tertibatının sağlanması gerekir. Özellikle insanların kalabalık olarak buldukları çalışma yerlerinde havadaki oksijen gazı gittikçe azalır, karbondioksit gazı artar. Bu durumda çalışanlarda;

1. Derinin renginde sararma
2. Baş ağrısı
3. Nefes darlığı
4. Halsizlik, baş dönmesi
5. Dudaklarda morarma vb.

Pek çok rahatsızlıklar ortaya çıkar. Dolayısıyla o işyerindeki çalışanların yaptıkları işlerden verim beklenemez. İyi bir havalandırmanın sağlanabilmesi için şu noktalara dikkat edilmesi gerekir:¹⁹⁰

1. Havalandırma işyerinin sadece bir bölümünün değil, tamamının havasını değiştirecek şekilde yapılmalıdır.
2. Yapılan havalandırma tertibatı çalışanlara zarar vermemelidir.
3. Ayrıca işyerlerinde çalışanları rahatsız edecek koku, duman, buhar vb. Bulunduğu takdirde bunları yok edecek özel havalandırma tertibatları yapılmalıdır.

5.7.6.2. Aydınlatma

İşyerlerinde iyi bir aydınlatmanın sağlanması gerekmektedir. Çünkü; aydınlatma hem çalışanların sağlığı hem de verimlilik açısından önemli bir yer

¹⁹⁰Ekin, Nusret, a.g.e, s. 51

tutar. İyi bir ışıklandırmanın sağlanamadığı yerlerde özellikle göz bozuklukları, çalışanların morallerinde çöküş, çeşitli iş kazaları görülmektedir.

İyi bir aydınlatma sistemi şu özellikleri taşımalıdır.¹⁹¹

1. Aydınlatma her odanın büyüklüğüne göre yapılmalıdır.
2. Işık çalışanın gözüne dik olarak gelmemelidir.
3. Çalışma yeri özellikle yazın fazla güneş ışığı alıyorsa mutlaka perde ya da panjur yapılmalıdır.
4. İşyerlerinde mümkün olduğunca doğal aydınlatmadan (güneş ışığı) yararlanılmalı
5. Ancak bu sağlanamıyorsa beyaz ışık veren florsan lambaları tercih edilmelidir.
6. Her işyerinde yedek ışıklandırma sistemi bulunmalıdır.
7. Işık, çalışanın sağ, üst, arka tarafından gelmelidir.

5.7.6.3. Isıtma-Soğutma

İşyerlerinde çalışanların verimli iş yapabilmeleri için normal bir ısının sağlanması gerekir. İşyerlerinin ısı normal olarak yazın 20-22 derece, kışın 18-19 derece olmalıdır. İşyerleri soğuk olduğunda çalışanların grip nezle, baş ağrısı, romatizma, bronşit, zatürre vb. rahatsızlıklar görülmektedir. İşyerlerinin fazla sıcak olması durumunda ise çalışanlarda halsizlik bayılma, iştahsızlık vb. durumlar ortaya çıkmaktadır. Isının normal düzeyde tutulması için dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

1. İyi bir ısıtma ve soğutma tertibatı bulundurulmalıdır.
2. İşyerleri ısı açısından normal çalışma koşullarına göre inşa edilmelidir.
3. Çalışanların giysileri ısı bakımından çalışmaya elverişli şekilde hazırlanmalıdır.

¹⁹¹ Ekin, Nusret, "Sendikalar ve Prodüktive", Sos. Siyaset Konf. XVI. Kitap, s.35, İstanbul, 1977

5.7.6.4. Ses ve Gürültü

Kulağımıza hoş gelmeyen bizleri rahatsız eden seslere gürültü denir. İş ortamındaki gürültü, çalışanları olumsuz yönde etkileyerek çalışmalarında ki verimi düşürür. Devamlılık arz eden gürültüler sonucu çalışanlarda sinir bozuklukları, isteksizlik, tansiyon yükseklikleri, damar sertliği vb. rahatsızlıklar görülür. İşyerlerinde gürültüsüz bir iş ortamı sağlayabilmek için işverenler şu önlemleri almalıdır.¹⁹²

1. Makinaların bakımı zamanında yapılmalıdır.
2. Özellikle çok gürültü yapan makinalar, mümkün olduğunca çalışanların yoğun olmadığı odalarda bulundurulmalıdır.
3. Zorunlu olarak gürültülü ortamlarda çalışanlara gürültüyü önleyici cihazlar vermelidir.
4. Gürültülü ortamlarda çalışanlar belirli aralıklarla dinlendirilmelidir.

5.7.6.5. Renkler

Renklerinde işyerlerindeki verimi artırmada önemli etkileri vardır. Koyu renkler insanın içini karartabilmekte ve çalışma isteklerini yok edebilmektedir. Buna karşın açık renkler daha rahatlatıcı ve ferahlatıcıdır. Bu nedenle işyerlerinde duvarlar açık renklere boyanmalı, koyu renkler kullanmaktan kaçınmalıdır.¹⁹³

5.7.6.6. Nem (rutubet)

Rutubette, işyerlerindeki verimi etkileyen etmenlerden biridir. Nem derecesinin % 30'un altına düşmemesi, % 70'in üstüne çıkmaması gerekmektedir. Nem oranı ortalama % 50 civarında olmalıdır. Nem oranı yüksek olduğunda çalışanlarda nezle, isteksizlik, sinirlilik baş ağrısı vb. rahatsızlıklar görülmektedir.

¹⁹² Dereli, T. a.g.e, s. 56

¹⁹³ Kızıldaş, Ayhan, a.g.e, s. 56

yerleşmiş eşyalar, rasgele boyanmış duvarlar, çalışanları olumsuz yönde etkiler ve işe olan istekleri azaltır. Bu nedenle işyerlerinde çalışanlara huzur veren, ferahlatıcı ortam oluşturulmalıdır. Her şey yerinde olmalı gereksiz evrak ve dosyalar ortada gezmeme, işi bittikten sonra dolaplara yerleştirilmelidir.¹⁹⁴

5.7.6.8. Temizlik

İşyerinde verimliliği artıran etmenlerden biri de işyerinin temiz ve düzenli olmasıdır. Kirli ve dağınık bir ortamda çalışmak insanları rahatsız eder, verimliliği düşürür.¹⁹⁵

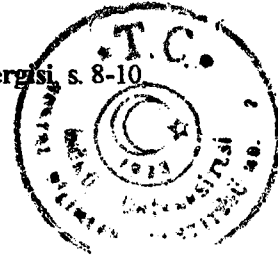
5.8. YÖNETİME KATILMA VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Emek verimliliğinin artmasıyla yönetim ideolojileri arasında sebep-sonuç ilişkisi kuran bilim adamları, bu yargıyı, yönetime katılma ve verimlilik üzerine uyarlayarak "tarihteki bütün önceller gibi, katılmalı yönetiminde var olabilmek için kendi gerçekleşme şeklinin verimlilik artışının öncesi ve sonrasıyla kuracağı değişik nitelikteki ilişkilere" dayandırılması, aynı zamanda yönetime katılmanın amacının emek verimliliğinin artırılması olduğunu tekrarlayabiliriz. Böyle bir amacın gerçekleşmesiyle işletmede; "israf ve devamsızlık azalır, mükemmel bir profesyonel şuur, herkesin istifade edeceği kuvvetli bir verimlilik doğar.

Buradan hareketle, bütün ekonomilerin temelde verimlilik artışını hedeflediklerini ve yönetim şekillerinin amaçladıkları emek verimliliğiyle, teoride tutarlı ve pratikte geçerli ilişkiler kurduklarını söyleyebiliriz. Yönetime katılma ve verimlilik ilişkisi üzerinde duran bilim adamları, işçilerin yönetime katıldıkları

¹⁹⁴ Ekin, Nusret, a.g.e, s. 62

¹⁹⁵ Ankara Büyükşehir Belediyesi Yayınları, "Ankara Programı", Verimlilik Dergisi, s. 8-10, Ankara, 1991



işletmelerde, işçinin çevresi ve şahsiyeti arasında yeni bağların meydana geldiğini bununda verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaptığını belirtmektedirler.”Öte yandan, yönetime katılma, Emek Verimliliğinin Artması açısından 8 ana noktada savunulmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

1. Herhangi bir işçinin, yıllardır yaptığı iş konusunda belli görüş ve tecrübeleri vardır.O işin daha iyi nasıl yapılabileceğini işçinin kendisi bilir. Yönetime katılmayla bu görüşlerini işverene duyurduğunda emek verimliliği artacaktır.
2. İşçi,ilgilendiği ve alınmasına katıldığı bir kararı hem daha iyi anlayacak, hem daha kolay benimseyecektir. İşverence alınan kararı benimseyen ve isteyerek uygulayan işçinin verimliliği dolayısıyla artmış olacaktır.
3. Yönetime katılma, işverenlerce alınan kararların işçilerce daha çabuk duyulmasını, işçi görüşlerinin işverene kolayca iletilmesini sağlayacaktır.
4. Böylece, işyerinde daha etkili haberleşme, görüş alışverişi hızlanması işletmedeki verimliliği arttıracaktır.
5. Yönetime katılan işçilerin kendi kaderlerine sahip çıktıklarını düşünerek daha verimli çalışacaklardır.
6. İşçiler,işletmenin mali durumunu öğrenecek, dolayısıyla sendikaları yoluyla aşırı ücret artışı istemekten vazgeçeceklerdir.
7. İşverenlerle çıkarlarının özdeş olduğunu gören işçiler, işi yavaşlatma, grev,üretimi kısma gibi eylemlerden vazgeçecekler ve böylece üretim artacaktır.
8. Yönetime katılma en iyi yönetim biçimi sayıldığı için, yönetime katılan işçinin morali yükselecek , morali yükselen işçi daha verimli şekilde çalışacaktır.¹⁹⁶

¹⁹⁶ Bilgin, K.Nusret, a.g.e, s. 38-40

Verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi açılarından, çalışanlarında verimlilik yönetim programlarına katılması, düşünsel ve uygulamaya ilişkin deneyimleriyle örgütün başarılarına katkıda bulunmaları yararlı ve olmazsa olmaz(*conditio sine guo no*) bir faaliyettir.

5.8.1. Yönetime Katılmanın Verimliliğe Nitel Etkisi

Yönetim şeklinin emeğin verimliliğinin artışında temel belirleyicilerden biri olduğu noktada birleşen bilim adamları, yönetime katılmanın verimlilik artışı karşısındaki durumunu, verimlilik artışına isteklendirme aracı ve verimlilik artışının kendisi olarak yorumlamaktadırlar. Yönetime katılma ve verimlilik arasındaki ilişkileri bir isteklendirme aracı niteliğinde ele alan bilim adamlarından Dale Yoder, bu ilişkiyi işçi morali kavramına dayanarak çözümlenmektedir. Yönetime katılma, işletmelerdeki bir takım olumsuz moral belirtilerini (devamsızlık, işe ilgisizlik, disiplinsizlik, işçi devri, üretim kısıma gibi) ortadan kaldırarak moralin yükselmesini sağlayacak ve doğrudan doğruya işçi moraline olumlu etki yaparak üretkenliği artırmaktan ziyade, güvenilirlik ve etkili bir yönetim şekli getirdiğinden üretkenliği doğrudan etkileyecektir.

5.8.2. Yönetime Katılmanın Verimliliğe Nicel Etkisi

Yönetime katılma ve verimlilik arasındaki ilişkinin nicel yönden açıklamasını bazı araştırmaların sonuçlarından yararlanarak yapmaya çalışacağız. Bunlardan Hawthorne deneyleri, yönetime katılma verimlilik ilişkisini açıklayan araştırmaların en önemlilerinden biri olarak görülmektedir. Hawthorne deneyleri sonucunda, işçilerin buldukları işletmelerde grup ve takımlara üye olmaları, işçilerin verimlilik ve davranışlarına önemli etkiler yaptığını ortaya koymuştur.

Bu araştırmalardan sonra, Coch ve Frennd tarafından yapılan bir araştırmada da:¹⁹⁷

¹⁹⁷ Şimşek , Levent, "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, s. 25, Ankara, 1995

1. "Grup planlaması ve grup kararı" uygulamasının işçi moralini yükseltmekle kalmayıp verimliliklerini de artırdığını,
2. Katılmanın derecesiyle verimlilik artış hızının doğru orantılı olduğunu,
3. Katılma sonucu işçi devrinin azaldığını ve işçilerdeki "aidiyet ve sorumluluk" duygularının gelişmesiyle birlikte işveren karşısında takınılan "olumsuz" tutumların giderek yok olduğunu göstermiştir. Harwood deneyleri olarak bilinen bu deneylerin sonuçlarının, sanayideki sıkıntıları gidermenin çözümlerinin arandığı bir dönemde oldukça heyecan meydana getirdiğini söyleyebiliriz. Fakat bu araştırma sonuçlarının değişik şartlarda farklı sonuçlar vermesi "olgunun meydana geldiği özgül örgütsel çerçeveyi dikkate almaksızın genel soyut ve aceleci şekilde kurulan" katılma-verimlilik ilişkisinin gerçeği yansıtmayacağı açıktır. Bu nedenle, üretimde kullanılan teknolojilerin yönetim şekillerini etkilediği ve yönetime katılma verimlilik ilişkisinin ancak içinde yer aldığı çevreye göre değerlendirilebileceği görüşü yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

DPT tarafından yapılan bir çalışmada, yönetime katılma uygulaması olan İKT' de verimliliğin birim olarak gelişimi şöyledir. Örneğin, Türkiye Şeker Fabrikalarında işgücü verimliliği 1972-1973 yılları arasında % 8,5 oranında artış gösterirken 1973-1974 yıllarında % 9,5 oranında gerilemiş, 1975'de ise % 4,5 lük artış göstermiştir. Etibank' da 1970-1971 yıllarında emek verimliliğinde % 88,0 artış olmuş, bir yıl sonrası % 22 gerilemiş ve onu takip eden yıllarda % 69'luk artış göstermiştir. Bu verilere göre, yönetime katılma bu iki İKT' de verimliliğin sürekli artmasına neden olmasa da, (çünkü zaman gerilemede olmuştur) verimliliğin artırıcı etkileri gözden kaçmamaktadır.¹⁹⁸ Yönetim ile iş verimliliği arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu gerek kamu işyerleri için gerekse diğer işletmeler için geçerlidir.

¹⁹⁸ Bilgin, K.Nusret. age, s. 40-44

Kollektif yönetimlerin uyum içerisinde olmak koşulu ile başarılı olma olasılıkları daha yüksektir. Tek yönetici bulunan işletmelerde aksamaların olasılığının yüksek olması nedeniyle verimliliğin gerçekleşmesi daha zordur. Yönetim ile verimlilik arasındaki ilişki üzerinde rol oynayan etkenlere değinmede yarar vardır.¹⁹⁹

5.9. YÖNETİM VERİMLİLİK ARASI İLİŞKİDE ROL OYNAYAN ETKENLER

5.9.1. Yönetimin Türü

Bir işletmede işe sahiplenme duygusunun hakim olması, verimliliği doğrudan etkiler. Bunun anlamı şudur: İşletmenin işleyişindeki karar alma sürecinde çalışanların katılımı sağlanmadıkça işi sahiplenme duygusunun olması mümkün değildir. Bu türden yönetim çağdaş yönetime uygun düşmektedir.

5.8.2. Planlama

Yukarıda da belirttiğimiz gibi işletmede verimliliğin sağlanabilmesi için planlamanın yapılması gerekli bir unsurdur. Bu anlamı ile işyeri yönetiminin plan ve buna uygun olarak çıkarılmış programları çalışanlara da kavratarak koordinasyonu sağlaması verimliliği olumlu yönde etkileyecektir.²⁰⁰

5.9.3. Organizasyon

Bir işte başarılı olmak için organizasyon şarttır. Ancak organizasyonun hazırlanan plan ve programlara uygun yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde verimlilik düşer.

¹⁹⁹Zaim, S. "Günümüzün Sosyal Siyaset Meseleleri", Sos.Siy.Konferansı, s. 68, İstanbul, 1962

²⁰⁰Yalçıntaş, N."Refahın Çalışma Münasebetine Tesiri", Sos.Siy.Konf. s. 19, İstanbul, 1992

5.9.4. Verimlilik Ve Uzmanlık

Günümüzde teknolojik ve bilimsel alanlarda çok hızlı gelişmeler meydana gelmiştir. Bu da uzmanlaşmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu durum herkes her şeyi bilmediğine göre işletmelerde uzmanlık alanlarına uygun uzmanların çalıştırılması gerekmektedir. Böylelikle verimlilikle olumlu sonuçlar elde edilir.

5.9.5. İşbölümü

İşbölümü de verimliliği etkileyen unsurlardan biridir. Bundan anlaşılması gereken; çalışanların uzman oldukları alanlarda konumlarına uygun birimlerde çalıştırılmalarıdır. İşbölümü yaparken çalışanların öğrenim durumları, cinsiyetleri, yetenekleri, fiziki yapıları, uzmanlık alanları ve tecrübeleri de göz önünde bulundurulmalıdır.²⁰¹

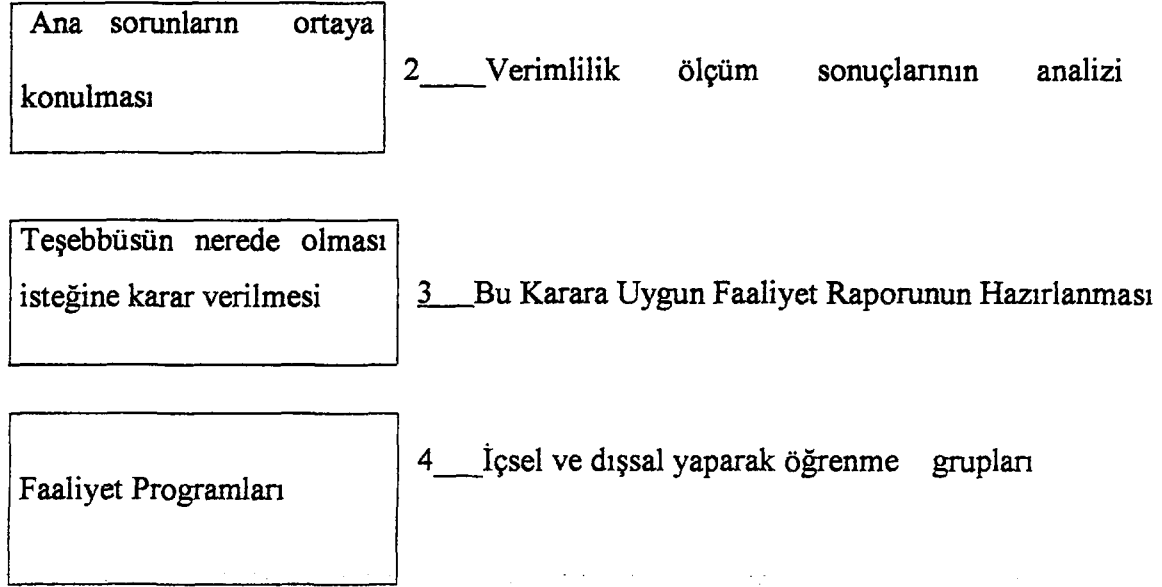
5.10. VERİMLİLİK YÖNETİMİNDE DENETİMİN YERİ

Verimlilik denetimi (productivity audit) teşebbüs de uygulamaya konan başarımlar düzeyini yükseltme çalışmalarının ölçme kısmıdır. Verimliliğin ölçümü, elde edilebilir verilere veya en az maliyetle en kısa zamanda sağlanabilecek verilere dayalı olmalıdır.

Teşebbüsün nerede
olduğunun sapt. ve diğerl.
karşılaştırılması

1 _____ Verimlilik denetimlerinin yapılması

²⁰¹ Ankara Büyükşehir Yayınları, a.g.e, s. 25-30



Şekil. 10 : Verimlilik denetiminin aşamaları

Kaynak: Bilgin. K. Nusret, a.g.e, s. 120

Gerek tek tek teşebbüslerde verimlilik denetimi amaçlı olsun, gerek firmalar arası karşılaştırmalar amaçlı olsun, verimlilik denetiminde çok titiz bir çalışma ile bir sistem oluşturmak önemlidir. Bu sistemde veri üreten ve bu verileri kullanan tüm birimler bunları anlamalı ve sistemde basitlik ve tekdüzelik mutlaka sağlanmalıdır. Bunun için kolayca anlaşılabilir bir el kitapçığı hazırlanmalı, bu kitapçıkta denetim süreci ve bu süreçte üretilen bilgiler tanımlanmalıdır.

Kitapçıkta belirtilen hususların ve verimlilik ölçüm unsurlarının bir toplantıda ele alınması, mevcut soruların cevaplanması, anlaşmayı ve uzlaşımın sağlanmasını daha çok pekiştirecektir.²⁰²

²⁰² Milli Prodüktive Merkezi, "Sanayi İşletmeleri ve Verimlilik Ölçüm ve Analiz", Seminer Notları, s. 55, Ankara, 1986

ALTINCI BÖLÜM

6. TÜRKİYE'DE ÜCRET KONUSUNDAKİ DEĞİŞİKLİKLERİN PERSONEL VERİMLİLİĞİNE ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ücret konusundaki değişikliklerin personel verimliliğine ne derece etkisi var ve personel kendisini hangi durumlarda verimli hissediyor, bu verimliliğin işletmeye getirisi nedir. Personeli işe motive etmek ve onun bedensel ve zihinsel gücünden faydalanmanın yolları nelerdir. Bütün bunların ortaya çıkarılması ve personelin ücret konusunda fikir ve görüşleri gibi konularda araştırma yapılmıştır.

6.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLARI

Araştırma tekstil konusunda faaliyet gösteren Ereğli Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş' de yapılmıştır. Araştırma Ereğli'de, tekstil işletmesinde çalışan işçileri temsil etmektedir.

6.3. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Konya Ereğli'de faaliyet gösteren Ereğli Tekstil San. ve Tic. A.Ş 'de çalışan 600 kişi içinden seçtiğimiz, 60 kişiye yüz yüze anket metodu, anketörler tarafından uygulanmıştır. Tekstilde en fazla işçiye sahip bir işletmede, ana kütleyi temsil ettiğine inandığımız 60 kişi üzerinde uygulanmıştır.

6.4. VERİ TOPLAMA ANALİZ VE TEKNİKLERİ

Yapılan araştırmada veri toplama yöntemlerinden "Anket Metodu" kullanılmıştır. Anket 60 personel üzerinde, personelle yüz yüze görüşerek yapılmıştır. Anket, toplam 18 sorudan oluşmuştur. Bu soruların ilk 3 adedi personelin demografik özelliklerine, diğer 15 soru ise, ücretleme konusundaki

değişikliğin personel verimliliğine etkisini ölçmeye yönelik olup ekte sunulmuştur. Anket analizlerinde SPSS programı kullanılmış olup, frekans dağılımları ve cross tablolardan yararlanılmıştır. Anket yüz yüze görüşülerek doldurturulmuştur. Yüz yüze doldurulmak suretiyle daha doğru bilgiye ulaşılmıştır.

6.5 .VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Verilerin çözümlenmesinde SPSS yöntemi ile cross tablolardan faydalanılmıştır.

6.5.1. Personelin Kişisel Özellikleri

Personelin yaşı, cinsiyeti ve hizmet süresi ile ilgili olarak değerlendirme yapılmıştır.

6.5.1.1. Personelin Yaşı

Ankete katılan personelin yaşı itibariyle ortaya çıkan dağılım Tablo 6.1 de gösterilmiştir.

Tablo 6.1: Personelin Yaşı

Yaş	Sayı	Oran%
20-24	7	12
25-40	44	73
41 üstü	9	15
Toplam	60	100

Tablo 6.1 incelendiğinde personelin önemli bir kısmının 26-40 yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Yaş- Ücret ilişkisi ileride cross tablolarda gösterilmiştir.

6.5.1.2. Personelin Cinsiyeti

Ankete katılan personelin cinsiyet itibariyle dağılımı Tablo 6.2 de gösterilmiştir.

Tablo 6.2: Personelin Cinsiyeti,

Cinsiyet	Sayı	Oran%
Erkek	51	85
Kadın	9	15
Toplam	60	100

Tablo 6.2 gösterildiği gibi ankete katılan personelin çoğunluğunu erkekler teşkil etmektedirler. Cinsiyet ile ücret ilişkisi ileride cross tablolarda gösterilmiştir.

6.5.1.3. Personelin Hizmet Süresi

Personelin hizmet süresine göre oluşan dağılım Tablo 6.3 de gösterilmiştir.

Tablo 6.3: Personelin Hizmet Süresi

Hizmet süresi	Sayı	Oran%
1-2 yıl	12	20
3-4 yıl	44	74
5 ve üstü	4	6
Toplam	60	100

Tablo 6.3 de gösterildiği gibi ankete katılan personelin çoğunluğunu 3-4 yıl hizmet süresinde olanlar teşkil etmektedir. Hizmet süresi ile ücret ilişkisi cross tablolarda gösterilmiştir.

6.5.2. Ücret İş İlişkisi

Alınan ücretin yapılan işin karşılığı olup olmadığı konusunda değerlendirme yapılmıştır.

6.5.2.1. Ücretin İşin Karşılığı Olup Olmadığı

Ankete cevap veren personelin aldığı ücretin yaptığı işin karşılığı olup olmadığı konusunda düşünceden ortaya çıkan dağılım Tablo 6.4 de gösterilmiştir.

Hiç	25	42
Kısmen	33	55
Tamamen	2	3
Toplam	60	100

Tablo 6.4 de görüldüğü gibi aldıkları ücretin işin tamamen karşılığı olup olmadığına dair inançları açısından ortaya çıkan dağılımda % 42 oranında aldığı ücretin yaptığı işin hiç karşılığı olmadığını, % 55 ise yaptıkları işin kısmen karşılığını aldığını, % 3 ise aldığı ücretin yaptığı işin tam karşılığı olduğuna inanmaktadırlar.

6.5.2.2.Yaşlarla Karşılaştırma

Ücret iş ilişkisinin yaş açısından karşılaştırılması Tablo 6.5 de gösterilmektedir.

Tablo 6.5: Ücret iş ilişkisinin yaşlara göre dağılımı,

1 soru-4 soru	Hiç	Kısmen	Tamamen	Oran%
20-24	4	3	-	12
25-40	20	22	2	73
41 ve üstü	1	8	-	15

Tablo 6.5 de görüldüğü gibi alınan ücretin yapılan işin karşılığı olup olmadığının yaşlara göre değerlendirilmesinde ücreti yapılan işin karşılığında tamamen yetersiz bulunanların çoğunluğu 25-40 yaş grubunda toplanmakta olup bu yaş grubundaki toplam denek sayısının % 45 'ini oluşturmaktadır. Aynı yaş grubunu %50 'si ise ücret artışlarının iş ile ilişkilendirilmesinde kısmen yeterli bulmaktadır. Ödenen ücretin yapılan işin karşılığı olduğuna inananların bu yaş grubundaki toplam denek sayısının sadece % 5'ini oluşturmaktadır.

6.5.1.3.Cinsiyetle Karşılaştırma

Ücret iş ilişkisinin cinsiyet ile mukayesesi sonucunda çıkan dağılım Tablo 6. 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6.6 : Cinsiyet ile ücret iş ilişkisinin mukayesesi

3soru-4soru	Hiç	Kısmen	Tamamen	Oran %
Erkek	22	27	2	85
Kadın	3	6	-	15

Tablo 6.6 da görüldüğü gibi ücret iş ilişkisini cinsiyetle mukayese ettiğimizde aldıkları ücretin yaptıkları işin hiç karşılığı olmadığını söyleyenler erkeklerin % 43'ünü oluşturmaktadır. Erkeklerden, yaptığı işin karşılığını kısmen aldım diyenler % 53 gibi bir oranı teşkil ediyor. Aldıkları ücretin yaptıkları işin tam karşılığı olduğunu söyleyenler ise toplam erkeklerin %4'ü gibi bir oranı teşkil etmektedir.

6.5.1.4. Hizmet Süresiyle Mukayesesi

Ücret iş ilişkisinin hizmet süresiyle karşılaştırmasıyla ortaya çıkan dağılım tablo 6.7 de gösterilmiştir.

Tablo 6.7: Personelin hizmet süresi ile ücret iş ilişkisi

3soru-4soru	Hiç	Kısmen	Tamamen	Oran%
1-2 yıl	8	3	2	20
3-4 yıl	16	27	-	72
5 ve üstü	1	3	-	8

Tablo 6.7 de görüldüğü gibi hizmet süresi 3-4 yıl olanlar toplam denek sayısının % 72 oranında aldıkları ücretin işin tam karşılığı olmadığına dair görüş bildirmişlerdir. Aynı yaş grubunun % 63'ü aldıkları ücretin yaptığı işin kısmen

karşılığı olduğunu söylemektedirler. Aynı yaş grubunda denek sayısının % 37 'si aldıkları ücretin yaptıkları işe göre hiç yeterli bulmamaktadırlar.

6.5.3. Ücret İş Denkliğinin Çalışma Şevkine Etkisi

Alınan ücretlerin yapılan işle karşılaştırılması ve bunun personel şevkine etkisi.

6.5.3.1. Çalışma Şevkine Etkisi

Ücret iş denkliğinin çalışma şevkine etkisi sonucunda ortaya çıkan dağılım Tablo 6.8 de gösterilmiştir.

Tablo 6.8: Ücret iş denkliği ile çalışma şevki arasında ki ilişki

Etki derecesi	Sayı	Oran%
Olumlu	4	7
Olumsuz	47	78
Hiç	9	15
Toplam	60	100

Tablo 6.8.de görüldüğü gibi personel yaptığı işin karşılığında aldığı ücretin yetersizliği konusunda % 78 oranında çalışma şevkini olumsuz yönde etkilemektedir. Toplam denek sayısının % 7'si ise ücretlerinin çalışma şevkine olumlu tesir ettiğini söylemektedir.

6.5.3.2. Hayat Standardını Karşılama

Ücretin Hayat Standardını Karşılama Düzeyi ile ilgili dağılım Tablo 6.9 da gösterilmiştir.

Tablo 6.9: Ücretin hayat standardını karşılaması

Derece	Sayı	Oran%
Hiç	21	35
Kısmen	37	62
Tamamen	2	3
Toplam	60	100

Tablo 6.9 da görüldüğü gibi alınan ücretin hayat standartlarını kısmen karşılıyor diyenler % 62 oranını teşkil etmektedir. Hayat standardını hiç karşı-

lamıyor diyenler yüzdesi% 35 dir. Alınan ücretin hayat standardını tamamen karşılıyor diyenler ise toplam deneklerin % 3'ü oranındadır.

6.5.3.3.Yaşlarla Mukayasesi

Ücretin hayat standardını karşılama derecesinin yaşlara göre karşılaştırılmasında ortaya çıkan dağılım Tablo 6.10 da gösterilmiştir.

Tablo 6.10: Ücretin hayat standardını karşılama açısından yaşlara göre mukayasesi

2.soru-5.soru	Hiç	Kısmen	Tamamen	Sayı	Oran%
20-24	2	5	-	7	12
25-40	18	26	-	44	73
41 ve üstü	1	6	2	9	15

Tablo 6.10 da gösterildiği gibi aldıkları ücretin hayat standardını karşılama derecesinin en düşük olduğu yaş grubu 25-40 dır. Bu yaş grubunda % 59 gibi büyük bir oran kısmen hayat standardını karşıladığını söylemektedir. Aynı yaş grubunda % 41 gibi bir oranda ücretlerinin hayat standardını hiç karşılamadığını söylemektedir.

6.5.3.4.Cinsiyetle Mukayasesi

Ücretin hayat standardını karşılama derecesinin cinsiyetle karşılaştırılması Tablo 6.11 de gösterilmiştir.

Tablo 6.11: Ücretin hayat standardını karşılama derecesinin cinsiyetle mukayasesi

2.soru-5.soru	Hiç	Kısmen	Tamamen	Oran%
Erkek	19	31	1	85
Kadın	1	7	1	15
Toplam	20	38	2	100

Tablo 6.11 de gösterildiği gibi alınan ücretin hayat standardını karşılaması açısından yapılan değerlendirilmede erkekler % 85 oranla hayat standardını karşılamadığı kanaatinde dirler. Erkeklerin % 61'i kısmen karşıladığını söylemektedir. % 37 oranında alınan ücretlerin hayat standardını hiç karşılamadığını ifade etmişlerdir.

6.5.3.5.Hizmet Süresine Göre Mukayese

Alınan ücretin hayat standardını karşılama derecesinin hizmet süresine göre mukayesesi Tablo 6.12 de gösterilmiştir.

Tablo 6.12: Alınan ücretin hayat standardını karşılama derecesi ile hizmet süresinin mukayesesi

3.soru-5.soru	Hiç	Kısmen	Tamamen	Oran%
1-2 yıl	4	7	1	20
3-4 yıl	14	29	1	73
5 ve üstü	2	2	-	7

Tablo 6.12 de gösterildiği gibi alınan ücretin hayat standardını karşılama derecesini yetersiz bulanlar 3-4 yıl hizmet süresinde olanlar çoğunluğu teşkil etmektedirler. Bu hizmet süresinde bulunanların % 66 'sı kısmen demektir. Aynı hizmet süresinde olanların % 23 'ü ise hiç karşılamadığı görüşündedirler.% 2 gibi bir oranda ise tam karşıladığını söylemektedirler.

6.5.3.6. Çalışma Şevkine Etkisi

Alınan ücretin hayat standardını karşılama derecesinin çalışma şevkine etkisi Tablo 6.13 de gösterilmiştir.

Tablo 6.13: Ücretin hayat standardını karşılama düzeyinin çalışma

şevkine tesiri

Etki derecesi	Sayı	Oran%
Olumlu	4	7
Olumsuz	52	86
Hiç	4	7
Toplam	60	100

Tablo 6.13 de görüldüğü gibi alınan ücretin hayat standardını karşılama düzeyi personelin şevk ve verimliliğine % 86 oranında olumsuz tesir etmektedir.

Denek sayısının % 7'si ücretin hayat standardını karşıladığını ifade etmişlerdir.

6.5.4. Ücretin Piyasa Ücretleriyle Denkliği

Alınan ücretlerin piyasada ki diğer ücretlerle karşılaştırılması gösterilmiştir.

6.5.4.1.Piyasa Ücretleriyle Mukayese

Ücretin Piyasa Ücretleriyle karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan dağılım Tablo 6.15 de gösterilmiştir.

Tablo 6.14: Ücretin piyasa ücretleri ile mukayesesi

Derece	Sayı	Oran%
Aynı	16	27
Fazla	37	61
Düşük	7	12
Toplam	60	100

Tablo 6.14 de görüldüğü gibi piyasadaki ücretlerin kendi ücretlerinden daha fazla olduğunu söyleyenler toplam denek sayısının % 61'i gibi bir oranı teşkil etmektedir. Piyasa ücretlerinin kendi ücretleriyle aynı olduğunu söyleyenler ise % 27 gibi bir oranı oluşturmaktadır. Kendi ücretlerinin piyasadaki diğer ücretlerden fazla olduğunu söyleyenler ise % 12 gibi bir oranı oluşturmaktadır.

6.5.4.2.Yaşlarla Mukayese

Ücretlerin piyasa ücretleriyle mukayesesinin yaşlara göre dağılımı Tablo 6.15 da gösterilmiştir.

Tablo 6.15: Ücretlerin piyasa ücretleri ile mukayesesinin yaşlara göre

dağılımı

1.soru-6.soru	Aynı	Fazla	Düşük	Oran%
20-24	4	3	-	12
25-40	9	28	7	72
41 ve üstü	3	6	-	14

Tablo 6.15 da gösterildiği gibi yaşlara göre mukayesede 25-40 yaş grubunda olanlar toplam denek sayısının % 72 gibi bir ekseriyeti,teşkil etmektedir. Aynı yaş grubunda olanların % 64'ü piyasadaki ücretlerin kendi ücretlerinden fazla olduğunu, % 20 gibi bir oranda piyasa ücretleriyle kendi ücretlerinin aynı olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı yaş grubunda olanların % 16'sıda piyasa ücretlerinin kendi ücretlerinden düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

6.5.4.3.Cinsiyetle Mukayese

Alınan Ücretlerin piyasa ücretleriyle mukayesenin cinsiyet açısından dağılımı Tablo 6.16 de gösterilmiştir.

Tablo 6.16: Ücretlerin piyasa ücretleri ile karşılaştırmasının cinsiyet açısından dağılımı

2.soru-6.soru	Aynı	Fazla	Düşük	sayı	Oran%
Erkek	12	37	6	55	92
Kadın	2	2	1	5	8

Tablo 6.16 de gösterildiği gibi ücretlerin piyasa ücretleriyle karşılaştırılmasında erkekler toplam denek sayısında çoğunluğu oluşturmaktadır. Erkeklerden % 67'si kendi ücretlerinin piyasa ücretlerinden düşük olduğunu ifade etmektedir. % 22'si ise piyasa ücretleriyle kendi ücretinin aynı olduğunu, % 11'i ise piyasa ücretlerinin kendi ücretlerinden düşük olduğunu söylemişlerdir.

6.5.5. Hizmet Süresine Göre Görev ve Yükselme

Hizmet süresine göre görev ve yükselmenin çalışma şevkine etkisi Tablo 6.17 deki dağılımda gösterilmiştir.

Tablo 6.17: Hizmet süresine göre görev ve yükselmenin çalışma şevkine etkisi

Derece	Sayı	Oran%
Olumlu	6	10
Olumsuz	44	73
Hiç	10	17
Toplam	60	100

Tablo 6.17 de görüldüğü gibi hizmet süresine göre görev ve ücretlerde artış yapılmaması personelin şevkini olumsuz yönde etkilemektedir. Hizmet süresine göre görev ve yükselmeye imkan verilmemesi personel şevkini % 73 olumsuz yönde etkilemektedir. % 17 oranında hiç etkilemektedir. % 10 gibi bir oranda olumlu yönde fikir bildirmişlerdir.

6.5.6. Nesnellik (Objektiflik)

Ücret ödemede objektifliğin olup olmadığı değerlendirilmiştir.

6.5.6.1. Duygusal Nedenle Ücret Artışı

Herhangi bir duygusal nedenle ücret artışı ve azalışının yapıp yapılmadığı Tablo 6.18 de ki dağılımda gösterilmiştir.

Tablo 6.18: Herhangi bir duygusal nedenle ücret artışı olup olmadığı

Derece	Sayı	Oran%
Evet	4	7
Hayır	56	93
Toplam	60	100

Tablo 6.18 de gösterildiği gibi herhangi bir duygusal nedenle ücret artışı ve azalışına % 93 oranında rastlanmamaktadır.% 7 gibi bir oranda duygusal bir nedenle ücret artışı veya azalışına rastlanmaktadır.

6.5.6.2. Yaşlarla Mukayese

Herhangi bir duygusal nedenle ücret artışı ve yükselmenin olup olmadığının yaşlara göre mukayesesi Tablo 6.19 'daki dağılımda gösterilmiştir.

Tablo 6.19: Yükselme ve ücret artışının duygusal bir nedene dayanıp dayanmadığının yaşlara göre mukayesesi

1soru-7soru	Evet	Hayır	sayı	Oran%
20-24	2	5	7	12
25-40	11	33	44	73
41 üstü	3	6	9	15

Tablo 6.19 da gösterildiği gibi yaşlara göre mukayese edildiğinde duygusal bir nedenle ücret artışı ve azalışı konusunda olumlu fikir bildirenler 25-40 yaş grubunda çoğunluğu teşkil etmektedir. Bu yaş grubunda % 75 oranında duygusal bir nedenle yükselme ve ücret artışına rastlanmadığı, % 25 oranında da böyle bir uygulamanın olduğunu söylemişlerdir.

6.5.6.3. Cinsiyetle Mukayese

Personelin hizmet süresine göre yükselme ve ücret artışının cinsiyete göre mukayesesiyle ortaya çıkan dağılım Tablo 6.21 de gösterilmiştir.

Tablo 6.20: Personelin hizmet süresine göre yükselmesi ve ücret artışının cinsiyetle mukayesesi

2soru-7soru	Evet	Hayır	Oran%
Kadın	1	8	15
Erkek	15	36	85

Tablo 6.20 de gösterildiği gibi hizmet süresinin yükselme ve ücret artışına neden olmadığını söyleyenlerin çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadırlar. Erkeklerin % 71'i hizmet süresi ve yükselmenin ücret artışına neden olmadığını söylemektedirler.% 29 oranında ise duygusal nedenle yükselme ve ücret artışı yapıldığını ifade etmişlerdir.

6.5.6.4. Hizmet Süresiyle Mukayese

Personelin hizmet süresi ve yükselmesine göre ücret artışının yapıp yapılmadığının hizmet süresine göre mukayesesinde ortaya çıkan dağılım Tablo 6.21 de gösterilmiştir.

Tablo 6.21: Hizmet süresine göre ücret artışı ve görevde yükselmenin hizmet süresine göre karşılaştırması

3.soru-7.soru	Evet	Hayır	Oran%
1-2 yıl	5	10	25
3-4 yıl	13	26	65
5 ve üstü	-	6	10

Tablo 6.21 de gösterildiği gibi 3-4 yıl hizmet süresinde olanlar, hizmet süresi artışına göre, görev ve ücret artışına önem verilmediği kanısındadırlar. 3-4 yıl hizmet süresinde olanlar % 65 gibi bir oranı teşkil etmektedir. Bu hizmet süresinde olanların % 67 'si görev ve yükselmeye göre ücret artışı yapılmadığı görüşündedirler. Aynı hizmet süresinde olanların % 33'ü de hizmet süresi ve göreve göre ücret artışı sağlandığı görüşünü ifade etmişlerdir.

6.5.6.5. Çalışma Şevkine Etkisi

Duygusal bir nedenle ücret artışı ve görevde yükselmenin çalışma şevkine etkisi ile ilgili dağılım Tablo 6.22 de gösterilmiştir.

Tablo 6.22: Duygusal bir nedenle ücret artışı ve görev yükselmesinin

çalışma şevkine etkisi

Etki derecesi	Sayı	Oran%
Olumlu	7	12
Olumsuz	12	20
Hiç	41	68
Toplam	60	100

Tablo 6.22 de gösterildiği gibi duygusal bir nedenle ücret artışı ve görev yükselmenin çalışma şevkine % 68 hiç tesiri olmamakta. % 20 gibi bir oranda ise olumsuz tesiri almaktadır. % 12 gibi bir oranda da olumlu tesir etmektedir.

6.5.7. Açıklık İlkesi

Ücret ödeme yönteminin personel tarafından anlaşılıp anlaşılmaması.

6.5.7.1. Ücret Tespitini Anlama Derecesi

Ücretlerin tespitinde izlenen yöntemi anlama derecesi ile ilgili dağılım Tablo 6.23 de gösterilmiştir.

Tablo 6.23: Ücretin tespitinde izlenen yöntemi anlama derecesi

Derece	Sayı	Oran%
Evet	18	30
Hayır	42	70
Toplam	60	100

Tablo 6.23 de gösterildiği gibi ücretin tespitinde izlenen metodu toplam denek sayısının % 70'i anlamamaktadır. Diğer % 30 gibi orandaki denek sayısı da anladığını ifade etmişlerdir.

6.5.7.2. Yaşlarla Mukayese

Ücret tespit yönteminin yaşlara göre karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan dağılım Tablo 6.24 de gösterilmiştir.



Tablo 6.24: Ücret tespit yönteminin yaşlara göre anlama derecesi

1soru-9soru	Evet	Hayır	Toplam	Oran%
20-24	-	7	7	12
25-40	8	36	44	73
41 üstü	1	8	9	15
Toplam	9	51	60	100

Tablo 6.24 de gösterildiği gibi, ücret tespit yönteminin yaşlara göre karşılaştırılmasında anlamayanların oranı % 73 ile 25-40 yaş grubunda daha çoğunluktadır. Aynı yaş grubunda hayır diyenler % 82 gibi yüksek bir oranı teşkil ediyor. Aynı yaş grubunda evet anlıyorum diyenler ise % 18 gibi bir orandadırlar.

6.5.7.3. Cinsiyetle Mukayese

Ücret tespit sisteminin anlama derecesinin cinsiyetle mukayesesinde ortaya çıkan dağılım Tablo 6.25 de gösterilmiştir.

Tablo 6.25: Ücret tespitinin cinsiyete göre mukayesesi

2soru-9soru	Evet	Oran%	Hayır	Oran%
Erkek	7	12	44	73
Kadın	2	3	7	12
Toplam	9	15	51	85

Tablo 6.25 de gösterildiği gibi cinsiyete göre ücret sisteminin anlama derecesi erkeklerde daha düşüktür. Erkeklerde anlamama derecesi % 73 gibi yüksektir. Kadınlarda ise % 12 oranında anlamamaktadırlar.

6.5.7.4. Hizmet Süresiyle Mukayese

Ücret tespit sistemini anlama derecesinin hizmet süresiyle karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan dağılım Tablo 6.26 da gösterilmiştir.

Tablo 6.26: Personelin hizmet süresine göre ücret tespitinin mukayesesi

3soru-9soru	Evet	Hayır
1-2 yıl	2	10
3-4 yıl	6	38
5 üstü	1	3

Tablo 6.26 da gösterildiği gibi ücret tespit sistemini hizmet süresine göre karşılaştırılmasında 3-4 yıl hizmet süresinde olanlar anlamama bakımından çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu hizmet süresinde olanların % 86 gibi bir çoğunlukla hayır demektedirler. Aynı hizmet süresinde olanların % 14 gibi bir oranı da anladıklarını ifade etmişlerdir.

6.5.7.5. Personel Şevkine Tesiri

Ücret sistemi tespit yöntemini anlama derecesinin personel şevk ve verimliliğine etkisinin karşılaştırıldığı dağılım Tablo 6.27 de gösterilmiştir.

Tablo 6.27: Ücret tespit yöntemini anlama derecesinin personel şevkine etkisi

Etki Derecesi	Sayı	Oran%
Olumlu	2	4
Olumsuz	42	70
Hiç	16	26
Toplam	60	100

Tablo 6.27 de gösterildiği gibi ücret tespit sistemini anlama derecesi personelin şevkine % 70 oranında olumsuz tesir etmektedir. % 26 oranında ise hiç tesir etmediğini ifade etmişlerdir. Ancak % 4 oranında olumlu diyenlerde görülmektedir.

6.5.8. Ücret Sistemleri

İşletmede kullanılan ücret sisteminin personele göre değerlendirilmesi incelenmiştir.

6.5.8.1. Ücret Tespiti

Ücretlerin hangi sisteme göre tespitinin incelenmesi konusundaki dağılım

Tablo 6.28 de gösterilmiştir.

Tablo 6.28: Ücretin hangi sisteme göre tespiti

Derece	Sayı	Oran%
Zamana göre	25	42
Parça başına	2	3
Götürü	-	-
Sabit	33	55
Toplam	60	100

Tablo 6.28 de gösterildiği gibi ücret tespit sistemlerinden sabit ücret sistemini personelin % 55 gibi bir çoğunluğu istemektedirler. Bununla beraber % 42 gibi bir oranda ise zamana göre ücret sistemini tercih etmektedirler.

6.5.8.2. Yaşlara Göre Mukayese

Ücret sistemi talebinin yaşlara göre karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan dağılım Tablo 6.29 da gösterilmiştir.

Tablo 6.29: Ücret sistemlerinin yaşlara göre dağılımı,

1 soru/10 soru	Zaman	Parça	Götürü	Sabit
20-24	3	-	-	4
25-40	18	2	-	24
41 üstü	4	-	-	5
Toplam	25	2	-	33

Tablo 6.29 gösterildiği gibi 25-40 yaş grubunda olanlar sabit ve zamana göre ücret sistemini ekseriyetle tercih etmektedirler. Aynı yaş grubunun % 55'i sabit sistemi istemektedirler. % 41'i ise zamana göre ücret sistemini istemektedirler. Bu yaş grubunda olanlar parça başına sistemini ancak % 5 oranında istemektedirler.

6.5.8.3. Cinsiyetle Karşılaştırma

Ücret sistemi talebinin cinsiyete göre karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan dağılım Tablo 6.30 da gösterilmiştir.

Tablo 6.30: Ücret sistemlerinin cinsiyete göre mukayesesi

2.soru-10.soru	Zaman	Parça	Götürü	Sabit
Erkek	24	1	-	26
Kadın	4	1	-	4

Tablo 6.30 da gösterildiği gibi cinsiyete göre mukayese edildiğinde erkekler çoğunlukla sabit ve zamana göre ücret sistemini tercih etmektedirler. Erkeklerin % 51 'i sabit ücret sistemini,% 47'i ise zamana göre ücret sistemini istemektedirler.

6.5.8.4. Hizmet Süresiyle Mukayese

Ücret sistemi talebinin personelin hizmet süresine göre mukayesesiyle ortaya çıkan dağılım Tablo 6.31 de gösterilmiştir.

Tablo 6.31: Personelin hizmet süresine göre ücret sistemlerinin mukayesesi

3.soru-10.soru	Zaman	Parça	Götürü	Sabit
1-2 yıl	8	-	-	4
3-4 yıl	16	3	-	25
5 üstü	1	1	-	2

Tablo 6.31 de gösterildiği gibi hizmet süresine göre ücret sistemlerinden en fazla sabit ve zamana göre ücret sistemini 3-4 yıl hizmet süresinde olanlar tercih etmektedirler. Bu hizmet süresinde olanların % 57'si sabit ücret sistemini, % 36'sı ise zamana göre ücret sistemini istemektedirler.

6.5.8.5. Çalışma Şevkine Etkisi

Ücret tespit sisteminin çalışma şevki ile karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan dağılım Tablo 6.32 de gösterilmiştir.

Tablo 6.32: Ücret sistemlerinin çalışma şevkine etkisi

Etki derecesi	Sayı	Oran%
Olumlu	4	7
Olumsuz	34	57
Hiç	22	36
Toplam	60	100

Tablo 6.32 de gösterildiği gibi ücret sistemlerinin tespiti personelin şevk ve verimliliğine önemli ölçüde etkisi görülmektedir. Çünkü % 57 oranında olumsuz tesir etmektedir. % 36 gibi oranda da hiç tesir etmediğini söylemişlerdir.

6.5.9. Ücret Sistemi Talebi

Ücret sisteminin hangi sistemine göre ödenmesi ile ilgili dağılım Tablo 6.33 de gösterilmiştir.

Tablo 6.33: Ücretin hangi sisteme göre ödenmesi

Ücret sistemi	Sayı	Oran%
Zamana göre	25	42
Parça başına	2	3
Götürü	-	-
Sabit	33	55
Toplam	60	100

Tablo 6.33 de gösterildiği gibi % 55 oranla personel, ücretlerinin sabit ücret sistemine göre ödenmesini istemektedirler.% 42 bir oranla ise zamana göre ödenmesini istemektedirler. Parça başına ödenmesini isteyenler ise %3 gibi bir oranda olduğu görülmektedir.

6.5.10. Ücreti Belirleyenler

İşletmede ücretin nasıl ve kim tarafından belirlendiği incelenmiştir

6.5.10.1. Ücreti Kimin Belirlemesi

Ücreti kimin belirlemesi ile ilgili dağılım Tablo 6.34 de gösterilmiştir.

Tablo 6.34: Ücreti belirleyenler

Belirleyenler	Sayı	Oran%
İşveren	60	100
İşveren-işçi	-	-
Toplu görüşme	-	-
İşveren-Sendika	-	-
Toplam	60	100

Tablo 6.34 de görüldüğü gibi ücretleri bu iş yerinde işverenin kendisi belirlemektedir.

6.5.10.2. Çalışma Şevkine Tesiri

Ücretin belirleyenlerin çalışma şevkine tesirini gösteren dağılım Tablo 6.35 de gösterilmektedir.

Tablo 6.35 : Ücretlerin belirlenmesinin çalışma şevkine etkisi

Etki derecesi	Sayı	Oran%
Olumlu	3	5
Olumsuz	43	72
Hiç	14	23
Toplam	60	100

Tablo 6.35 de gösterildiği gibi ücretlerin işveren tarafından belirlenmesi personelin çalışma şevkine % 72 gibi bir oranda olumsuz yönde etki etmektedir. Hiç etki etmediğini söyleyenler ise % 23 oranındadırlar.

6.5.11. Ücreti Kimin Belirlemesi

Ücreti kimin, nasıl belirlemesi ile ilgili dağılım Tablo 6.36 da gösterilmektedir.

Tablo 6.36: Ücreti kimin belirlemesi

Ücreti belirleyenler	Sayı	Oran%
İşveren	7	12
İşveren-Sendika	1	2
İşveren-İşçi	22	36
Toplu görüşme	30	50
Toplam	60	100

Tablo 6.36 da görüldüğü gibi personel, ücretinin % 50 oranında kendisiyle toplu görüşülerek belirlenmesini istemektedir. % 36'sıda işçi-işveren görüşmesiyle belirlenmesini istemektedirler.

6.5.12. Ücret- Verimlilik İlişkisi

Alınan ücretin personel verimliliğine ve şevkine etkisi incelenmiştir.

6.5.12.1. Ücretin Verimliliğe Etkisi

Ücretin verimliliğe etkisini gösteren dağılım Tablo 6.37 de gösterilmektedir.

Tablo 6.37: Ücretin Verimliliğe Etkisi

Derece	Sayı	Oran
Hiç	7	12
Kısmen	26	43
Tamamen	27	45
Toplam	60	100

Tablo 6.37 de gösterildiği gibi alınan ücretin personel verimliliği üzerinde % 45 tamamen etkisi olduğu açıkça görülmektedir. % 43 oranında ücretin verimliliğe kısmen etkisi olduğunu söylemektedir. % 12 oranında personel, aldıkları ücretin verimliliğe hiç etkisi olmadığını söylemektedirler.

6.5.12.2. Yaşlarla Mukayesesi

Ücret-Verimlilik ilişkisinin yaşlara göre dağılımı tablo 6.38 de gösterilmiştir.

Tablo 6.38: Ücret-Verimlilik ilişkisinin yaşlara göre dağılımı

1.soru-14.soru	Hiç	Kısmen	Tamamen
20-24	2	2	3
25-40	4	18	22
41 ve üstü	1	6	2

Tablo 6.38 de görüldüğü gibi 25-40 yaş grubunda olanlar çoğunlukla ücret ile verimlilik arasında önemli derecede ki ilişkiye dikkat çekmektedirler. Aynı yaş grubunda deneklerin % 50'si aldıkları ücretin verimliliklerine tamamen etkisi olduğunu ifade etmektedirler. Bu yaş grubunda % 41 oranda ise kısmen etkisi olduğunu, % 9'u ise hiç etkisi olmadığını iddia etmişlerdir.

6.5.12.3. Cinsiyetle Karşılaştırılması

Ücret Verimlilik ilişkisinin cinsiyete göre dağılımı tablo 6.39 da gösterilmektedir.

Tablo 6.39: Ücret verimlilik ilişkisinin cinsiyet açısından dağılımı

2.soru-14.soru	Hiç	Kısmen	Tamamen
Erkek	6	23	22
Kadın	1	3	5

Tablo 6.39 da gösterildiği gibi ücret-verimlilik ilişkisinde erkekler, % 81 oranda verimliliklerine ücretin önemli derecede etkisi olduğunu bildirmektedirler. Erkeklerin % 43'ü tamamen ücretin verimliliğe etkisini söylerken, % 45 'i ise ücretlerinin verimliliklerinde kısmen etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

6.5.12.4. Hizmet Süresiyle Karşılaştırılması

Ücret-Verimlilik ilişkisinin hizmet süresine göre dağılımı Tablo 6.40' da gösterilmiştir.

Tablo 6.40: Ücret-Verimlilik ilişkisinin hizmet süresine göre dağılımı

3.soru-14.soru	Hiç	Kısmen	Tamamen
1-2 yıl	5	2	5
3-4 yıl	2	22	20
5 ve üstü	-	3	1

Tablo 6.40 da gösterildiği gibi 3-4 yıl hizmet süresinde olanlar çoğunlukla aldıkları ücretin verimliliklerine doğrudan etkisi olduğunu söylemişlerdir. Bu hizmet süresinde olanların % 50'si ücretlerinin verimliliklerine kısmen etkisi olduğunu, % 45'i ise tamamen etkisi olduğunu söylemişlerdir. Aynı hizmet süresinde olanların % 5'i ise aldıkları ücretin verimliliklerine hiç tesiri olmadığını söylemişlerdir.

6.5.13. Verimlilik Değerlendirmesi

Personelin kendi verimliliğini hangi seviyede gördüğü irdelenmiştir.

6.5.13.1. Verimliliğin Değerlendirilmesi

Personelin verimliliğinin değerlendirildiği dağılım Tablo 6.41 de gösterilmiştir.

Tablo 6.41: Verimlilik değerlendirmesinin dağılımı

Derece	Sayı	Oran%
Çok verimli	36	60
Verimsiz	-	
Kısmen	24	40
Çok verimsiz	-	
Toplam	60	100

Tablo 6.41 de gösterildiği personelin % 60'ı çok verimliyim, % 40'ı ise kısmen verimliyim demektedirler.

6.5.13.2. Yaşlarla Karşılaştırılması

Personel verimliliğinin yaşlara göre dağılımı Tablo 6.42 de gösterilmiştir.

Tablo 6.42 : Verimliliğin yaşlara göre değerlendirilmesi,

1.soru-15.soru	Çok verimli	Verimsiz	Kısmen	Çok verimsiz
20-24	4	-	3	-
25-40	27	-	17	-
41 ve üstü	5	-	4	-

Tablo 6.42 de gösterildiği gibi 25-40 yaş grubundakiler çoğunlukla % 73 oranla verimli olduklarını ifade etmişlerdir. Aynı yaş grubunda denek sayısının % 61'i çok verimli olduğunu, % 39'u ise kısmen verimli olduklarını ifade etmişlerdir.

6.5.13.3. Cinsiyetle Karşılaştırılması

Personel verimliliğinin cinsiyete göre karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan dağılım tablo 6.43 de gösterilmiştir.

Tablo 6.43: Verimliliğin cinsiyete göre dağılımı

2.soru-15.soru	Çok verimli	Verimsiz	Kısmen	Verimsiz
Erkek	31	-	20	-
Kadın	5	-	4	-

Tablo 6.43 de gösterildiği gibi erkekler kadınlara göre daha verimli olduklarını ifade etmişlerdir. Erkeklerin % 61'i çok verimli olduğunu, % 39'u ise kısmen verimli olduklarını söylemişlerdir.

6.5.13.4. Cinsiyetle Karşılaştırılması

Verimliliğin cinsiyete göre karşılaştırılması Tablo 6:44 de gösterilmiştir.

Tablo 6 .44: Hizmet süresine göre verimlilik karşılaştırması

3.soru-15.soru	Çok verimli	Verimsiz	Kısmen	Çok verimsiz
1-2 yıl	7	-	5	-
3-4 yıl	27	-	17	-
5 ve üstü	2	-	2	-

Tablo 6.44 de gösterildiği gibi hizmet süresi 3-4 yıl olanlar çoğunlukla verimli olduklarını ifade etmişlerdir. Bu hizmet süresinde olanların % 61'i çok verimli olduklarını, % 39'u da kısmen verimli olduklarını ifade etmişlerdir.

6.5.14. Personel Devri

Ücretlerini yetersiz bulup da başka işletmeye geçme isteğinde olanların değerlemesi yapılmıştır.

6.5.4.1. Başka İşletmeye Geçme Sıklığı

Ücretinin azlığından dolayı başka işletmeye geçme sıklığını gösteren dağılım Tablo 6.45 de gösterilmiştir.

Tablo 6.45: Ücretinden dolayı başka işletmeye geçme sıklığı

Derece	Sayı	Oran
Hiç	12	20
Zaman zaman	38	64
Her zaman	10	16
Toplam	60	100

Tablo 6.45 de gösterildiği gibi personelde % 64 oranında zaman zaman başka işletmeye geçme isteği görülmektedir. Başka işletmeye hiç geçmek istemeyenlerin oranı % 20. Her zaman geçmek isteyenlerin oranı % 16 olarak görülmektedir.

6.5.14.2. Yaşlarla Karşılaştırılma

Başka işletmeye geçme sıklığının yaşlara göre karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan dağılım Tablo 6.46 da gösterilmiştir.

Tablo 6.46: Başka işletmeye geçme derecesinin yaşlara göre oranı

1.soru-16.soru	Hiç	Zaman zaman	Her zaman
20-24	4	2	1
25-40	5	30	9
41 ve üstü	3	6	-

Tablo 6.46 da gösterildiği gibi 25-40 yaş grubunda olanlar % 73 oranında başka işletmeye geçme sıklığı görülmektedir. Aynı yaş grubunda zaman zaman başka işletmeye geçme isteğinde olanlar % 68 oranında görülmektedir. Bu yaş grubunun % 20 'si ise her zaman başka işletmeye geçme isteğindedirler. % 11 oranında ise başka işletmeye hiç geçmek istemeyenleri oluşturmaktadır.

6.5.14.3. Cinsiyetle Mukayese

Başka işletmeye geçme sıklığının cinsiyete göre karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan dağılım Tablo 6.47 de gösterilmiştir.

Tablo 6.47: Başka işletmeye geçme oranının cinsiyete göre mukayesesi

2.soru-16.soru	Hiç	Zaman zaman	Her zaman
Erkek	7	35	9
Kadın	5	3	1

Tablo 6.47 de gösterildiği gibi başka işletmeye geçme sıklığı erkeklerde % 73 gibi yüksek bir orandadır. Erkeklerin % 80'i zaman zaman başka işletmeye geçme isteğindedirler. % 20'si ise her zaman başka işletmeye geçme eğiliminde oldukları görülmektedir.

6.5.14.4. Hizmet Süresiyle Mukayese

Ücretlerinden dolayı başka işletmeye geçme sıklığının hizmet süresine göre mukayesesiyle ortaya çıkan dağılım Tablo 6.48 de gösterilmiştir.

Tablo 6. 48: Ücretinden dolayı başka işletmeye geçme derecesinin hizmet süresine göre mukayesesi

3.soru-16.soru	Hiç	Zaman zaman	Her zaman
1-2 yıl	1	6	5
3-4 yıl	10	29	5
5 ve üstü	1	3	-

Tablo 6.48 de gösterildiği gibi 3-4 yıl hizmet süresine sahip olanlarda çoğunlukla başka işletmeye geçme isteğindedirler. Bu hizmet süresinin % 66'sı zaman zaman başka işletmeye geçme eğilimi gösterirken, % 11 'i ise her zaman başka işletmeye geçmek istemektedirler. Aynı hizmet süresinde olanların % 23 'ü ise başka işletmeye hiç geçmek istememektedirler.

6.5.15. Devamsızlık

Ücretlerinin azlığından dolayı canı sıkılıp işletmeye gelmeme derecesi incelenmiştir.

6.5.15.1. İşe Gelmeme Derecesi

Ücretlerinden dolayı işe gelmeme derecesinin dağılımı Tablo 6.49 da gösterilmiştir.

Tablo 6.49: Ücretlerinden dolayı işletmeye gelmeme derecesi

Derece	Sayı	Oran%
Hiç	15	25
Zaman zaman	37	62
Her zaman	8	13
Toplam	60	100

Tablo 6.49 da gösterildiği gibi ücretlerinden dolayı zaman zaman canı sıkılıp işe gelmeme derecesi % 62'dir. Her zaman gelmek istemeyenlerin derecesi ise % 13, hiç ayrılmak istemeyenler ise % 25 gibi bir oranı teşkil etmektedir.

6.5.15.2. Yaşlarla Karşılaştırılması

Ücretlerinden dolayı işe gelmeme derecesinin yaşlara göre karşılaştırılmasıyla oluşan dağılım Tablo 6.50 de gösterilmiştir.

Tablo 6.50: Ücretlerinden dolayı işe gelmeme derecesinin yaşlara göre mukayesesi,

1.soru-17.soru	Hiç	Zaman zaman	Her zaman
20-24	-	6	1
25-40	8	29	7
41 ve üstü	7	2	-

Tablo 6.50.de gösterildiği gibi ücretlerinden dolayı canı sıkılıp işe gelmeyi istememe oranı 25-40 yaş grubunda daha fazladır. Aynı yaş grubunda zaman zaman gelmeme derecesi % 66 iken, her zaman gelmeme derecesi % 16 'dır. % 18 oranında ise işe gelme eğilimi görülmektedir.

6.5.15.3. Cinsiyetle Karşılaştırılması

Ücretlerinden dolayı işe gelmeme derecesinin cinsiyetle karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan dağılım Tablo 6.51 de gösterilmektedir.

Tablo 6.51: Ücretlerinden dolayı işe gelmeme derecesinin cinsiyete göre mukayesesi

2.soru-17.soru	Hiç	Zaman zaman	Her zaman
Erkek	13	31	7
Kadın	2	6	1

Tablo 6.51 de gösterildiği gibi ücretlerindeki problemlerden dolayı işe gelmeme derecesi erkeklerde daha fazladır. Erkeklerin % 61'i zaman zaman işe gelmeme eğilimi gösterirken, % 14'ü ise her zaman işe gelmemek istemektedir.

6.5.15.4. Hizmet Süresiyle Karşılaştırılması

Ücretlerinden dolayı işe gelmeme derecesinin hizmet süresine göre karşılaştırılması Tablo 6.52 de gösterilmiştir.

Tablo 6.52: Ücretlerinden dolayı işe gelmeme derecesi ile hizmet süresi mukayesesi

3.soru-17.soru	Hiç	Zaman zaman	Her zaman
1-2 yıl	2	7	3
3-4 yıl	13	31	-
5 ve üstü	2	2	-

Tablo 6.52 de gösterildiği gibi ücretlerinden dolayı işe gelmeme derecesi 3-4 yıl hizmet yılına sahip olanlarda sıklıkla görülmektedir. Bu hizmet süresine sahip olanlarda % 70 oranında zaman zaman işe gelmeme isteği görülmektedir.

6.5.16. İşten Tatminsizlik

İşgörenlerin işlerinden dolayı tatminsizlik derecesi irdelenmiştir.

6.5.16.1. Tatminsizlik Düzeyi

İşlerinden dolayı tatminsizlik düzeyinin dağılımı Tablo 6.53 de gösterilmiştir.

Tablo 6.53: İşten dolayı ne düzeyde tatminsizlik hissedildiği

Derece	Sayı	Oran%
Hiç	8	13
Zaman zaman	32	54
Her zaman	20	3
Toplam	60	100

Tablo 6.53 de gösterildiği gibi işinden dolayı zaman zaman tatminsiz olanların oranı % 54 olarak görülmektedir. Hiç tatminsizlik hissetmeyenler % 13, her zaman tatminsizlik hissedenler ise % 3 oranında olduğu görülmektedir.

6.5.16.2. Yaşlarla Karşılaştırılması

İşinden dolayı tatminsizlik hissedenlerin yaşlara göre dağılımı Tablo 6.54 de gösterilmektedir.

Tablo 6.54: İşinden dolayı tatminsizlik oranının yaşlara göre mukayesesi

1.soru-18.soru	Hiç	Zaman zaman	Her zaman
20-24	3	3	1
25-40	2	25	17
41 ve üstü	3	4	2

Tablo 6.54 de gösterildiği gibi 25-40 yaş grubunda tatminsizlik daha fazla görülmektedir. Bu yaş grubunda zaman zaman tatminsizlik hissedenler % 57, her zaman tatminsizlik hissedenler % 39, hiç tatminsizlik hissetmeyenler % 5 oranında olduğu görülmektedir.

6.5.16.3. Cinsiyetle Karşılaştırılması

Tatminsizlik oranının cinsiyet ile karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan dağılım Tablo 6.55 de gösterilmiştir.

Tablo 6.55: Tatminsizlik oranının cinsiyete göre mukayesesi

2.soru-18.soru	Hiç	Zaman zaman	Her zaman
Erkek	6	28	17
Kadın	2	4	3

Tablo 6.55 de gösterildiği gibi işlerinden dolayı tatminsizlik erkeklerde daha fazladır. Erkeklerin % 55'i zaman zaman tatminsizlik hissederken, % 33'ü ise her zaman tatminsizlik hissetmektedirler. Ancak % 12'si ise işlerinden dolayı tatminsizlik hissetmemektedirler.

6.5.16.4. Hizmet Süresiyle Karşılaştırılması

İşlerinden dolayı tatminsizlik hissedenlerin hizmet süresine göre karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan dağılım Tablo 6.56 da gösterilmiştir.

Tablo 6. 56: Ücretinden dolayı tatminsizlik hissedenlerin hizmet süresine göre mukayesesi

3.soru-18.soru	Hiç	Zaman zaman	Her zaman
1-2 yıl	3	3	5
3-4 yıl	4	26	15
5 ve üstü	1	3	-

Tablo 6.56 da gösterildiği gibi 3-4 yıl hizmet süresine sahip olanlarda çoğunlukla tatminsizlik görülmektedir. Bu hizmet süresinde olanların % 58'i işlerinden dolayı zaman zaman tatminsizlik hissetmektedirler. Aynı hizmet süresinde olanların % 45'i ise her zaman tatminsizlik hissetmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada ücretlerde yapılan değişikliklerin personel verimliliğine etkisi araştırılmıştır. Ücret, personelin verimliliğine doğrudan etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Ücret, işletme için bir maliyet unsuru iken işgören içinde ailesinin geçimi temini ve sosyal hayatta da saygınlık kazanma aracıdır. Maddeten tatmin edilen işgörenin moralleri yerine gelmekte ve işi şevkle yapmaktadırlar.

Personel maaşları ve ücretlerinin düşük tutulduğu işletmelerde kalite düşmekte, verimlilikte aynı oranda azalmaktadır. İşletmeler verimliliklerini artırmak istiyorlarsa, personel ve işgören üzerinde de bazı harcamaları göz önüne almak zorundadırlar. İyi eğitilmiş, yeterli beslenen, iş kazalarından gerektiği gibi korunabilen işgörenlerin daha verimli oldukları görülmektedir.

İnsan kaynaklarının rasyonel kullanımı, ekip çalışması, kuruluş içi ilişkiler ve iletişim, motivasyon gibi konularda gerektiği gibi duran işletmelerin daha verimli oldukları gözlenmektedir.

İşletmeler verimlilik ölçümünde kullandıkları en büyük faktör işgücüdür. Bu nedenle işgücünün en iyi şekilde kullanımı, iş standartlarının geliştirilmesi, işgücü maliyetinin düşürülmesi, birim başına işçiliğin azaltılması da verimlilikte etkili olacaktır.

Ücret bir yandan işletmede üretkenlik ve verimlilik artıran araç rolü oynarken diğer yandan işgöreni işletmeye en çok bağlayan ekonomik faktördür. Bu nedenle günümüzde ücret, her işletmede birinci planda güdüleyici faktör olduğu kabul edilmiştir.

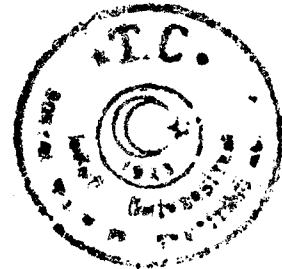
İşgörene yüksek ücret verilmesi onun, bulunduğu toplumsal yapıda saygınlık kazanmasıdır. Yapılan bu çalışmayla, ücretlerdeki değişikliğin personel verimliliğine etkisi, ücreti konusunda düşünceleri ve beklentilerini yansıtılmıştır. Yapılan anket çalışmasında tekstil sanayinde faaliyet gösteren bir işletmede, 600 kişi içinden 60 kişiye yüz yüze görüşme ile uygulandı. İşgörenlerin çoğunluğu 26-40 yaş grubunda, erkeklerin çoğunluğu oluşturduğu, 3-4 yıl hizmet süresinde olanlarında ekseriyeti teşkil ettiği, işgörenler üzerinde uygulandı.

Bu uygulamada personelin % 42' si aldıkları ücretlerinin yaptıkları işin karşılığı olmadığı kanısındadırlar. % 55 oranında ise aldıkları ücretin işin kısmen karşılığı olduğu görüşündedirler. Ücret iş denkligi araştırıldığında % 78 oranla alınan ücretin düşük olması çalışma şevkine olumsuz etki etmektedir. İşgörenlerin % 62'si aldıkları ücretin hayat standardını karşılama açısından kısmen yeterli bulmaktadır. Bununla beraber işgörenler % 61 oranla ücretlerini düşük bulmaktadırlar.

İşgören, ücretinin tespitinde izlenen metodu anlamakta zorlandığını ve bununla çalışma şevkine % 70 oranında olumsuz etkisi olmaktadır. İşgörenler ücretinin tespitinde toplu görüşme metodunun kullanılmasını istemektedirler. Ücretlerin verimliliklerine etkisi incelendiğinde % 45 oranla ücretin verimliliklerine tamamen etkisinden bahsederken, % 43'ü ise kısmen etkili demektir. Ücretlerini yeterli bulmayan işgörenler % 64 oranla başka işletmeye geçme sıklığı göstermektedir. Başka işletmeye geçme sıklığı erkeklerde ve 26-40 yaş grubunda daha fazla görülmektedir.

Araştırmanın sonucunda görüleceği gibi ücretlerde yapılan değişiklikler personelin verimlilik ve şevkine önemli derecede etki etmektedir. Yaptıkları işin tam karşılığını alamayan işgörenlerin morallerinde ve verimliliklerinde de düşümler gözlenmiştir.

İşgörenin, ücretini yeterli bulmaması ona sıklıkla başka işletmeye geçme eğilimi vermiştir. Bu çalışmayla işverenlerin, genel anlamda işgörenin kendisinden beklentisi, ücretinin tespit sistemi, verimlilik açısından nelere dikkat etmesi gerektiği işgörenin işveren hakkında müspet veya menfi görüşleri, gibi konularda işletmelere, işverenlere pratik faydalar sağlayacağı düşüncesindeyiz.



KAYNAKÇA

A. KİTAPLAR

- Artan, Sinan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi, Türkiye'deki Uygulaması**, E.İ.T.İ, Eskişehir, 1981.
- Artan, Sinan, **Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İ.İ.B.F Yayını, No:239, Eskişehir, 1979.
- Ataay, Aytekin, **Medeni Borçlar Hukuku**. 2.Baskı , İstanbul ,1963.
- Ataay, İsmail, **İş Değerleme ve Başarı Yöntemleri**, İstanbul, 1990
- Ay, M. Mithat, **Türkiye'de Toplu Pazarlık Düzeninde Ücret Oluşumu**, İzmir ,1969.
- B.Werther, William. JR.Ant Keit, Davis, **Human Resources and Personnel Management** , 1989
- Bingöl, Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Yayını, İstanbul , 1996.
- Bilgin, K.Nusret, **Yönetime Katılmanın Verimliliğe Etkisi**, Gazi Üniversitesi, Kazaları Araştırma ve Önleme Enstitüsü, Ankara, 1990.
- Bulutoğlu, Kenan, **Az Gelişmiş Ülkelerde Sermaye Oluşumu**, İstanbul, 1969.
- Büker, Semih, **İş İdaresi**, Anadolu Üniv. Yayınları, Eskişehir, 1993
- Çelik, Nuri, **İş Hukuku Dersleri**, 10.Bası, İstanbul, 1990.
- Çelik, Nuri, **İş Hukuku Genel Bilgiler-Ferdi İş Hukuku**, İstanbul, 1971.
- Çelik, Nuri, **Kollektif İş Hukuku**, 2.Bası, İstanbul , 1979.
- Çubuk, Ali, **Ücret ve Ücret Hakkının Korunması**, Ankara, 1970.
- Davey, H.W., **Contemporary Collective Bargaining**, Prenntice-Hal, Inc New- Jersey, 1987.
- Dilik, Sait, **Türkiye'de Sosyal Sigortalar**, Ankara, 1971.

- Ekin, Nusret, **Gelişen Ülkelerde ve Türkiye’de İşsizlik**, İstanbul ,1971.
- Ekin, Nusret, **Endüstri İlişkiler**, İstanbul, 1989.
- Ekin , Nusret, **İşgücü ve Ekonomik Gelişme**, İstanbul, 1968.
- Eren, Erol, **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi AÖF, Ankara 1986.
- Eren , Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul,1993.
- Eriş, Metin, **İşveren İşçi Karşısında Borçları**, Ankara, 1970.
- Eriş , Metin, **Asgari Ücret ve Türkiye’deki Durumu**, İstanbul, 1968.
- Esener, T. **İş Hukuku**, Ankara, 1972.
- Geylan, Ramazan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1992.
- Gözübüyük , Şeref, **Türkiye’nin İdari Yapısı**, İstanbul, 1988.
- Işıklı, Alparslan, **Toplu İş sözleşmeleri ve Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri**, Ankara, 1965.
- 1475 Sayılı İş Kanunu
- İzveren , Adil, **Sosyal Politika ve Sosyal Sigortalar**, Ankara, 1970.
- Kaya, G. **İngiltere’de Toplu Pazarlık Düzeni**, Ankara, 1974.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayını, 4.Baskı, İstanbul,1998.
- Koçer, Melik, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Ankara, 1970.
- Larry , Reissman, **Wages-United States**, HR Magazine, Aug ,1995.
- Marshall H.D.NJ, **Collektive Bargaining**, Random House, New York, 1971.
- Oluç, Mehmet, **İşletme Organizasyonu**, İstanbul, 1965.
- Otis and Leukart, **Job Evaluation**, New York , 1954.
- Pete, A.W.Smith, **Compensation Management**, Jul-Aug, 1992.
- Reynolds, K, **Labor Economics and Labor Realations** ,op. Cit. 1995.
- Sabuncuoğlu , Zeyyat, **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1998.
- Straus , Sayles, **Personnel**, N.J. 1962.

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, Tarih, 1995

Şenatalar, Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul, 1995.

Talas, Cahit, **İctimai İktisat**, Ankara, 1961.

Tikici, Mehmet ve Diğerleri, **Örgütsel Davranış**, İnönü Üniversitesi Yayınları, Malatya, 1998.

Tosun, Kemal, **Sevk ve İdare**, İstanbul, 1965.

Tuna, Orhan, **Sosyal Siyasete Giriş**, İstanbul, 1966.

Tuna, Orhan, **Toplu İş Sözleşme Düzeninin İktisadi ve Sosyal Hayata Tesirleri**, İstanbul, 1970.

Tutum, Cahit, **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1976.

Yalçın, Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1986

Yoder, D. **Personnel Management and Industrial Relations**, New-Jersey, 1987

Yalçıntaş, Nevzat, **Ücretler ve Emek Arzı**, İstanbul, 1965.

Zaim, Sabahattin, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, 1968

B. SÜRELİ YAYINLAR

Ankara Büyükşehir Belediyesi Yayınları, “1990 Ankara Programı”, Ankara 1990.

Arıkan T., “Toplu Pazarlıkların Ekonomik ve Finansal Analizi”, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, No:101. İstanbul, 1986

Bem Yayınları, “İşte Verimlilik”, **Ankara Büyük Şehir Belediyesi Yayınları**, No:6, Ankara, 1996.

Dereli, T. “Toplu Pazarlık Stratejisi ve Taktikleri”, **Sosyal Siyaset Konferansı**, XI. Kitap. Ankara, 1991

Ekin, Nusret, “Türkiye’de İş Mücadeleleri”, **Sosyal Siyaset Konferansı**, XX. Kitap. İstanbul, 1986

Ekin, Nusret, “Sendikalar ve Prodüktive”, **Sosyal Siyaset Konferansı**, XVI. Kitap. İstanbul, 1977

Eren, Erol, “Yönetim Psikolojisi”, **İ.Ü.İşletme İktisadi Enst.Yayınları**, No:105 İstanbul, 1989.

Kaslow, E.M., “The Comparative Labour Field”, **International Institute For Labour Studies, Bulletin**, No:5, S.92-107.

Kaynak , Turgay, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları**, No:276, İstanbul, 1998.

Kızıltaş, Ayhan, “Çevre ve İnsan”, **5 Haziran Dünya Çevre Günü Bildirgesi, Çevre Müh. Derneği Yayını**, Sayı:2. İstanbul, 1985

Milli Prodüktive Merkezi, “Atık Yönetimi Sempozyumu”, **Tebliğ Özetleri**, Ankara 1986.

Milli Prodüktive Merkezi, “Sanayi İşletmeleri ve Verimlilik Ölçüm ve Analiz”, **Semineri Notları**, Ankara, 1986

- Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, “İmalatçı Kamu Kuruluşlarında Verimlilik Karşılaştırması”, **Verimlilik Dergisi**, No:385, Ankara, 1990
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, “Örgütlerde Davranış”, **Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları**, No:424, Eskişehir, 1996.
- Sapançalı, Faruk, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **MPM Yayınları Verimlilik Dergisi**, Cilt:22 , Sayı:4, Ankara, 1993
- Seraslan, Nahit, “Ders Notları”, **İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayınları**, Maçka, İstanbul, 2000
- Şimşek, Levent, “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, s.25, Ankara, 1995
- T.C Tekel Müdürlüğü, “Toplu İş Sözleşmesi”, İstanbul, 1965
- Yalçın, Selçuk, ”İş Değerlemesi”, **İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt XXII, No:2 İstanbul, 1995.
- Yalçıntaş, Nevzat, “Refahın Çalışma Münasebetine Tesiri”, **Sosyal Siyaset Konferansı XIX. Kitap**, s.290, İstanbul, 1992
- Yener, Ergün, Özdamar, Serpil, “Verimlilik” **Milli Prodüktive Merkezi Verimlilik Dergisi Özel Sayı**, Ankara, 1990.
- Zaim, Sabahattin, “Kollektif Pazarlık Sisteminin Mahiyeti ve Prensipler”, **Sosyal Siyaset Konferansı**, XII. Kitap, İstanbul, 1992.
- Zaim, Sabahattin, “Günümüzün Sosyal Siyaset Meseleleri”, **Sosyal Siyaset Konferansı**, İstanbul , 1962.

EK- ANKET FORMU

A. KİŞİSEL ÖZELLİKLER

1. Yaşınız :

.....

2. Cinsiyetiniz

- Erkek
- Kadın

3. Bu firmada hizmet süreniz ve göreviniz:

.....

B. ÜCRET- VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

4. Aldığınız ücretin yaptığınız işin tam karşılığı olduğuna ne kadar inanıyorsunuz?

- Hiç
- Kısmen
- Tamamen

4 a- Bu durum çalışma şevkinizi nasıl etkiliyor?

- Olumlu
- Olumsuz
- Hiç etkilemiyor

5. Aldığınız ücretin hayat standartınızı ne düzeyde karşıladığını düşünüyorsunuz?

- Hiç
- Kısmen
- Tamamen

5 a-Bu durum çalışma şevkinizi nasıl etkiliyor?

- Olumlu
- Olumsuz
- Hiç etkilemiyor

6. Aldığınız ücreti piyasada aynı işi yapanların aldığı ücretle karşılaştırdığınızda aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- Piyasadakilerle benim ücretim aynı
- Piyasadakilerin ücreti daha fazla
- Piyasadakilerin ücreti daha düşük

6 a- Bu durum çalışma şevkinizi nasıl etkiliyor?

- Olumlu
- Olumsuz
- Hiç etkilemiyor

7. Hizmet sürenizin artışına veya görev unvanınızda ki yükselmeye göre ücret artışı sağlanıyor mu?

- Evet
- Hayır

7 a- Bu durum çalışma şevkinizi nasıl etkiliyor?

- Olumlu
- Olumsuz
- Hiç etkilemiyor

8. Herhangi bir duygusal nedenle (yakınlık, akrabalık, düşmanlık, gibi) ücretinizde artış veya azalış yapıyor mu?

- Evet
- Hayır

8a- Bu durum çalışma şevkinizi nasıl etkiliyor?

- Olumlu
- Olumsuz
- Hiç etkilemiyor

9. Ücretinizin tespitinde izlenen yöntemi anlayabiliyor musunuz?

- Evet
- Hayır

9a- Bu durum çalışma şevkinizi nasıl etkiliyor?

- Olumlu
- Olumsuz
- Hiç etkilemiyor

10. Ücretiniz aşağıdaki sistemlerden hangisine göre tespit edilmektedir?

- Çalıştığınız zamana göre
- Ürettiğiniz parça başına
- Götürü sistemle
- Sabit bir ücret.

10a- Bu durum çalışma şevkinizi nasıl etkiliyor?

- Olumlu
- Olumsuz
- Hiç etkilemiyor

11. Ücretinizin 10.sorudaki sistemlerden hangisine göre ödenmesini ister-siniz?

.....

12. Ücretinizi kim belirliyor?

- İşverenin kendisi
- İşveren benimle görüşerek belirliyor
- İşveren işçilerle topluca görüşerek belirliyor
- İşveren, sendika ile sözleşme yaparak belirliyor

12a- Bu durum çalışma şevkinizi nasıl etkiliyor?

- Olumlu
- Olumsuz
- Hiç etkilemiyor

13. Ücretinizi kimin belirlemesini isterdiniz?

- İşverenin kendisi
- İşveren ile işçi sendikası
- İşveren ile işçi beraber
- İşveren, işçilerle toplu görüşerek

14. Size göre verimliliğinizde ücretinizin rolü ne kadardır?

- Hiç
- Kısmen
- Tamamen

15. Kendi verimliliğinizi hangi düzeyde buluyorsunuz?

- Çok verimliyim
- Verimsizim
- Kısmen verimliyim
- Çok verimsizim

16. Ücretinizle ilgili problemlerden dolayı işinizden ayrılarak başka bir işleme geçmeyi hangi sıklıkta düşünüyorsunuz?

- Hiç
- Zaman zaman
- Her zaman

17. Ücretinizle ilgili problemlerden dolayı canınızın sıkıldığı ve bu yüzden işe gitmemeyi düşündüğünüz oluyor mu?

- Hayır hiç olmuyor
- Zaman zaman oluyor
- Her zaman oluyor

18. Ücretinizle ilgili problemlerden dolayı, işinizden hangi düzeyde tatminsizlik hissediyorsunuz?

- Hiç
- Zaman zaman
- Her zaman



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN TARTIŞMA BİRİMİ

