

# ÇİMENTO SANAYİ'NDE ÜCRET YÖNETİMİ; MUKAYESELİ BİR ANALİZ



**Dr. H. Serdar ŞARDAN**

# **ÇİMENTO SANAYİ'NDE ÜCRET YÖNETİMİ; MUKAYESELİ BİR ANALİZ**

**Dr. H. Serdar ŞARDAN**

**İstanbul, 2012**

Bu Eser Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak hazırlanmış ve aşağıda adı bulunan jüri üyelerinin önünde 05/01/2012 tarihinde savunularak kabul edilmiştir.

- **Jüri Başkanı** Prof. Dr. Eyyüp Günay İSBİR
- **Jüri Üyesi** Prof. Dr. Şerife Turcan ÖZSUCA
- **Jüri Üyesi** Prof. Dr. Cem KILIÇ
- **Jüri Üyesi** Doç. Dr. Serdar SAĞLAM
- **Jüri Üyesi** Doç. Dr. Tefvik ERDEM

“Tezde ileri sürülen görüşler yazara ait olup, Enstitü bu görüşlerden dolayı hiçbir sorumluluk kabul etmez.”

**ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI**  
Merkez Köybaşı Cad. No:40 34464, Yeniköy/İSTANBUL  
T444 2347(CEİS) +90(212)299 9222 F+90(212)299 5111  
**İrtibat Bürosu** Tepe Prime A Blok Kat:18 Eskişehir Devlet Yolu  
(Dumlupınar Bulv.) 9. km. No:266, 06800/ANKARA  
T+90(312)447 2025 F+90(312)447 8517  
[www.ceis.org.tr](http://www.ceis.org.tr)

Bu kitabın yayın ve dağıtım hakkı ÇEİS'e aittir.  
Tamamı veya herhangi bir bölümü ÇEİS'in izni olmadan fotokopi dahil mekanik ve elektronik olarak transfer edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

ISBN 978-975-6728-84-0

Yayın No: 26

**Grafik Tasarım &**

**Düzenleme** : İlkay KIRMIZIGÜL

**1. Basım** : 09 Temmuz 2012 (1000 Adet)

**Baskı** : Deniz Matbaacılık-Orhan İZMİRLİ

İvedik O.S.B Matbaacılar Sitesi 1514. Sk. No:23  
Yenimahalle/ANKARA Tel: +90(312) 394 79 52

*Sevgili yeğenim  
Yağmur ŞARDAN'a,*





## SUNUŞ

*İnsan Kaynakları Yönetimi, özellikle 80'li yılların sonundan itibaren etkin bir şekilde çalışma hayatımıza dahil olmuş ve çeşitli fonksiyonları ile işletmelerin başarısının belirleyicisi konumuna ulaşmıştır. "Ücret Yönetimi" de İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli bir bileşeni olarak, içerdiği konu itibariyle stratejik bir öneme sahip olup, işletmelerin karlılıklarına direkt etki göstermektedir.*

*"Ücret Yönetimi"nin, işgücü devir hızı olarak da ifade edilen; belli bir dönem içerisinde işletmede yeni istihdam edilmeye başlanan ve işyerinden ayrılan çalışanların toplam çalışan sayısına oranına ciddi bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.*

*Çimento sektörünün de kurumsal yapısı ve nitelikli işgücüne olan ihtiyacı göz önüne alındığında, insan kaynakları yönetiminin "Ücret Yönetimi" fonksiyonunun hassas bir şekilde ele alınarak, bilimsel olarak uygulanması, çimento fabrikalarının başarısı için önem arz etmektedir.*

*Bu itibarla, Sendikamız Araştırma ve Eğitim Müdürü Dr. H. Serdar ŞARDAN tarafından hazırlanan "Çimento Sanayi'nde Ücret Yönetimi; Mukayeseli Bir Analiz" isimli doktora tezi Sendikamız yayınları arasında yer almıştır. Bu akademik çalışmada, çimento sektörü özelinde konunun ele alınışı ve uygulanışı hakkında bilgi sahibi olunabileceği gibi, çalışmanın diğer sektörlerin de "Ücret Yönetimi" konusundaki uygulamalarına ışık tutacağı düşünülmektedir.*

*"Çimento Sanayi'nde Ücret Yönetimi; Mukayeseli Bir Analiz" isimli bu kitabın, konu hakkında araştırmalar yapan akademisyenlere, çimento sektörü ve diğer sektörlerdeki uygulamacılara, ilgililere kaynak teşkil etmesini ve katkı sağlamasını dilerim.*

*İstanbul, Haziran 2012*

*Saygılarımla,*

*Ahmet EREN  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası*



## Ö N S Ö Z

Modern İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının önemli bir fonksiyonu olan “Ücret Yönetimi”, ele alınış biçimi ve ihtiva ettiği içerik açısından oldukça hassas dengelere sahiptir. “Ücret Yönetimi”nin odaklandığı konu “Ücret” olduğu için ve bunun tüm sosyal taraflar ve toplum açısından farklı anlam ve öneme sahip olmasından dolayı, üzerinde ayrıca özen gösterilmesi gereken bir husus haline gelmektedir.

“Ücret Yönetimi”, yeni çalışanları işletmeye çekme ve halihazırdaki çalışanların istihdamının devam ettirilmesi açısından önem arz ederken, aynı zamanda işletmenin sürdürülebilirliğini de etkileyebilmektedir. “İnsan Kaynakları Yönetimi”nin en önemli fonksiyonları arasında yer aldığı düşünülen “Ücret Yönetimi”, işletme içi ve dışı birçok unsurdan da etkilenmektedir.

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde, üretimin en önemli unsuru olan insan kaynağının motivasyonu, işletmelerin rekabet edebilirliklerinin artırılması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanların motivasyonlarının artırılması noktasında da “Ücret Yönetimi”nin, etkin bir faktör olduğu bilinmektedir.

Diğer taraftan, “Ücret Yönetimi”nin işgücü devri üzerinde de etkili olduğu düşünülmektedir. Bu noktada, “Ücret Yönetimi” ile işgücü devri arasındaki ilişkiyi bilimsel açıdan ele almak amacıyla, bu ilişkinin bir doktora tezi düzeyinde incelenmesi düşüncesi ortaya çıkmıştır. Tezde konu sadece ilişki boyutu ile değil, incelenen çimento sektöründe faaliyet gösteren fabrikaların sermaye yapıları, şirket büyüklükleri gibi boyutları ile de ele alınmıştır. Tezde incelenen çimento sanayinin, kurumsal yapıya sahip oluşundan ve büyük işletmelerden kurulu olmasından dolayı verilere ulaşmada sorun yaşanmamıştır. Elde edilen verilerin yorumlanmasının ardından da konuyla ilgili somut neticelere ulaşılmıştır.

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) tarafından yayın haline getirilen bu kitap, konuyu hem teorik boyutu hem de alan araştırması şeklinde ele almasından dolayı, bu konuda yapılacak bilimsel çalışmalara ve çalışma hayatındaki uygulamalara ışık tutacak bir niteliğe sahiptir. Dr. H. Serdar ŞARDAN, bu doktora tezi ile insan kaynakları/endüstri ilişkileri alanına da önemli bir katkı yapmıştır. Bu başarılı çalışmasından dolayı kendisini can-ı gönülden tebrik ediyor, bu alana ileride yapacağı daha önemli katkılar olacağına inancım ile bundan sonraki çalışmalarında kendisine başarılar diliyorum.

Ankara, Haziran 2012

Saygılarımla,  
Prof. Dr. Cem KILIÇ



## TEŞEKKÜR

*Akademik hayatta ortaya çıkarılan eserler, yazarlarının olduğu kadar, O'na destek olan kişilerin de emeğini taşımaktadır. Bu açıdan, akademik eserlerin ortaya çıkarılmasında destek ve teşvik olan kişilerin unutulmaması gerekmektedir.*

*Akademik ve profesyonel yaşantımda benim için büyük önem arz eden bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında beni her zaman destekleyen ve ufkumu genişleten, çok değerli akademik tecrübelerini aktarmaktan hiçbir zaman çekinmeyen çok kıymetli hocam Prof. Dr. Cem KILIÇ'a şükranlarımı sunarım.*

*Tez Jürimde yer alarak, değerlendirmeleri ile tezin nihayetlenmesinde büyük katkı sağlayan Sayın Hocalarım Prof. Dr. Eyyüp Günay İSBİR'e, Prof. Dr. Şerife Turcan ÖZSUCA'ya, Doç. Dr. Serdar SAĞLAM'a ve Doç. Dr. Tevfik ERDEM'e jüride yer almalarından ve harcadıkları emeklerinden dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, Jürimde yer almamalarıma rağmen, tezin her aşamasında çok kıymetli fikirlerini benimle paylaşan Sayın Hocam Prof. Dr. Eyüp BEDİR'e ve destekleri için Doç. Dr. Türker TOPALHAN, Dr. Banu METİN, Dr. Furkan EMİRMAH-MUTOĞLU ve Araştırma Görevlisi Işıl KURNAZ'a teşekkür ederim.*

*Tezimin elinizdeki kitap haline getirilerek, basılmasını ve okuyuculara ulaşması imkanını sağlayan Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ahmet EREN ve ÇEİS Yönetim Kurulu Sayın Üyelerine şükranlarımı arz ederim. 10 yılı aşkın süredir beraber çalıştığımız, hem akademik hem de profesyonel yaşantımda üzerimde yadsınamayacak emekleri olan, mesleki hayatımda bana hep destek olarak farklı perspektifler kazanmamı sağlayan ÇEİS Genel Sekreteri Av. Sancar BAYAZIT'a bu akademik çalışmanın ortaya çıkmasında sağlamış olduğu katkı ve teşviklerinden dolayı teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Ayrıca, alakaları, hoşgörülerini ve destekleri için mesai arkadaşlarıma ve ÇEİS Üyesi Çimento Fabrikaları'nın çok kıymetli yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim.*

*Nihayetinde, beni bu günlere getiren ve hayatımın her aşamasında yanımda olarak bana en önemli desteği veren ve bu çalışma sürecinde de bana en büyük dayanak olan aileme teşekkür ederim.*

*İstanbul, Haziran 2012*

*Saygılarımla,  
Dr. H. Serdar ŞARDAN*



# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar DİZİNİ .....	xii
GRAFİKLER DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE ÇİMENTO SANAYİ'NİN ANALİZİ

1.1. TÜRKİYE'DE ÇİMENTO SANAYİ'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	8
1.1.1. Kamu ve Özel Sektörün Birlikte Faaliyet Gösterdiği Dönemde Çimento Üretimi .....	9
1.1.2. Özelleştirme Sonrası Dönemde Çimento Üretimi .....	16
1.2. TÜRKİYE'DE ÇİMENTO SANAYİ'NİN MEVCUT DURUMU .....	19
1.2.1. İktisadi Büyüklükler Açısından Mevcut Durum.....	20
1.2.2. İstihdam Açısından Mevcut Durum .....	22
1.3. DÜNYA'DA ÇİMENTO SANAYİ'NİN MEVCUT DURUMU .....	25
1.4. ÇİMENTO SANAYİ'NİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	27
1.5. GENEL DEĞERLENDİRME .....	30

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÜCRET VE ÜCRETİN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2.1. ÜCRET VE BİLEŞENLERİ.....	35
2.1.1. Ücret .....	35
2.1.2. Ücret Bileşenleri .....	36
2.1.2.1. Temel Ücret.....	38
2.1.2.2. Değişken Ücret.....	38
2.1.2.3. Ek Faydalar ve Sosyal Yardımlar.....	39
2.2. ÜCRET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	40



<b>2.3. ÜCRETİN TARAFRLARI AÇISINDAN ÖNEMİ.....</b>	<b>42</b>
2.3.1. Ekonomi Açısından Önemi.....	42
2.3.2. İşverenler Açısından Önemi.....	43
2.3.3. Çalışanlar Açısından Önemi.....	43
2.3.3.1. Ekonomik Açısından.....	44
2.3.3.2. Psikolojik Açısından.....	44
2.3.3.3. Gelişim Açısından.....	44
2.3.4. Hukuk Açısından Önemi.....	45
2.3.5. Sendikalar Açısından Önemi.....	45
2.3.6. Toplum Açısından Önemi.....	46
<b>2.4. ÜCRETİN OLUŞUMU VE ÜCRETE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>46</b>
2.4.1. İşgücü Piyasaları.....	46
2.4.2. Verimlilik.....	49
2.4.3. Rekabet.....	50
2.4.4. Devletin Müdahalesi.....	52
2.4.5. Toplu Pazarlık Sistemi.....	53
2.4.6. Ekonomik ve Siyasi Yapı.....	55
<b>2.5. TÜRKİYE’DE ÜCRETLERİN GELİŞİMİ.....</b>	<b>56</b>
2.5.1. 1980 Yılı Öncesinde Ücretler.....	56
2.5.2. 1980 Yılı Sonrasında Ücretler.....	59
<b>2.6. GENEL DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>62</b>

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÜCRET YÖNETİMİ VE ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER**

<b>3.1. ÜCRET YÖNETİMİ KAVRAMI.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2. ÜCRET YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İÇERİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....</b>	<b>69</b>
<b>3.3. ÜCRET YÖNETİMİNİN KAPSAMI.....</b>	<b>71</b>
3.3.1. Ücret Politikası.....	71
3.3.2. Ücret Yapısı.....	73
3.3.2.1. Sistemli Ücret Yapısı.....	75
3.3.2.1.1. Geleneksel Ücretlendirme.....	75

3.3.2.1.2. Bant Yapısına (Puan Aralıklarına) Göre Ücretlendirme.....	76
3.3.2.1.3. Ücret Braketleri (Sıralandırma) Şeklinde Ücretlendirme.....	77
3.3.2.2. Sistemsiz Ücret Yapısı.....	78
3.3.3. Ücret Sistemleri .....	79
3.3.3.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemleri.....	79
3.3.3.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	80
3.3.3.3. Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri .....	81
3.3.3.4. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri.....	82
3.3.3.5. Özendirici Ücret Sistemleri .....	83
<b>3.4. ÜCRET YÖNETİMİNİN TEMEL AMAÇLARI.....</b>	<b>84</b>
<b>3.5. ÜCRET YÖNETİMİNİN İLKELERİ .....</b>	<b>85</b>
3.5.1. Eşitlik İlkesi .....	85
3.5.2. Dengeli Ücret İlkesi .....	85
3.5.3. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi.....	86
3.5.4. Terfi ile Ücret Artışı Sağlama İlkesi.....	86
3.5.5. Bütünlük İlkesi .....	86
3.5.6. Nesnellik İlkesi .....	87
3.5.7. Uzlaşım İlkesi.....	87
3.5.8. Açıklık İlkesi.....	87
3.5.9. Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi .....	87
<b>3.6. ÜCRET YAPISINI ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR .....</b>	<b>88</b>
3.6.1. İşletme İçi Unsurlar.....	88
3.6.1.1. İş Değerlemesi.....	88
3.6.1.2. Performans Değerlendirmesi.....	91
3.6.1.3. Ücret Ödeme Gücü.....	92
3.6.1.4. Toplu Pazarlık Süreci.....	93
3.6.1.5. Ücret Politikası.....	94
3.6.2. İşletme Dışı Unsurlar.....	95
3.6.2.1. İşgücü Piyasasındaki Arz-Talep Dengesi .....	95
3.6.2.2. Piyasa Ücret Araştırmaları .....	96
3.6.2.3. Yasal Düzenlemeler .....	98

3.6.2.4. Yaşam Standardı .....	99
3.6.2.5. Enflasyon ve Fiyat Artışları .....	99
<b>3.7. GENEL DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>101</b>

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TÜRKİYE ÇİMENTO SANAYİ'NDE ÜCRET YÖNETİMİ; KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

<b>4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER .....</b>	<b>107</b>
4.1.1. Problem.....	107
4.1.2. Amaç .....	109
4.1.3. Önem .....	110
4.1.4. İlgili Araştırmalar .....	110
4.1.5. Hipotezler .....	110
4.1.6. Sınırlılıklar .....	111
4.1.7. Sayıltılar .....	111
4.1.8. Kavramsal Çerçeve .....	111
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN YAPILANMA SÜRECİ.....</b>	<b>112</b>
4.2.1. Araştırma Modeli .....	112
4.2.2. Araştırmanın Hazırlık Süreci .....	113
4.2.3. Evren ve Örneklem.....	113
4.2.4. Verilerin Toplanması .....	113
4.2.5. Verilerin Çözümlemesi .....	114
<b>4.3. ARAŞTIRMA NETİCESİNDE ELDE EDİLEN BULGULAR.....</b>	<b>115</b>
4.3.1. Araştırmada Veri Toplamada Kullanılan Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	115
4.3.1.1. Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı .....	115
4.3.1.2. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	116
4.3.1.3. Yöneticilerin Mevcut Görevde Çalışma Süreleri .....	117
4.3.1.4. Yöneticilerin Çalışmakta Oldukları Fabrikada/Grupta Toplam Çalışma Süreleri.....	118
4.3.1.5. Yöneticilerin Eğitim Durumları .....	119
4.3.1.6. Yöneticilerin Görev Unvanları .....	120

4.3.2. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	121
4.3.2.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Sermaye Yapısına Göre Dağılımına İlişkin Bulgular .....	121
4.3.2.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin İstihdam Ettikleri Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı .....	121
4.3.2.3. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin İstihdam Açısından Analizi .....	122
4.3.2.3.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Beyaz Yakalı Çalışanlarının Eğitim Düzeyi ve Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular .....	122
4.3.2.3.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Yıllar İtibariyle Beyaz Yakalı Çalışan İstihdamı ve İşgücü Devir Oranlarına İlişkin Bulgular .....	123
4.3.2.3.3. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Beyaz Yakalı Çalışan Bulma Yöntemlerine İlişkin Bulgular .....	126
4.3.2.3.4. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Beyaz Yakalı Çalışanları Elde Tutma Yöntemlerine İlişkin Bulgular .....	127
4.3.3. Ücret ve Ücret Yönetimine İlişkin Bulgular .....	128
4.3.3.1. Sermaye Yapısına Göre Ücret Yönetimi ile İşgücü Devri Arasındaki İlişki .....	128
4.3.3.2. Ücret Yönetimi ile ilgili Personel İstihdam Etme Durumu ...	129
4.3.3.3. Aynı İşi Yapan Çalışanlar Arasındaki Ücret Farklılıkları .....	130
4.3.3.4. Sermaye Yapısına Göre Aynı İşi Yapan Çalışanlar Arasında Ücret Farklılığının Nedenleri .....	131
4.3.3.5. Ücret Politikası Belirlenirken Dikkate Alınan Kriterler .....	132
4.3.3.6. Beyaz Yakalı Çalışanlara Yönelik Uygulanan Ücret Sistemleri .....	134
4.3.3.7. Ücret Artışlarını Belirleme Kriterleri .....	135
4.3.3.8. Piyasa Ücret Araştırması Yapma Şekli .....	136
4.3.3.9. Piyasa Ücret Araştırması Yapma Amaçları .....	137

4.3.3.10. İş Değerlemesi ve Performans Değerlendirmesi	
Uygulamaları.....	138
4.3.3.11. İş Değerlemesi Yapma Nedenleri.....	139
4.3.3.12. Performans Değerlendirmesi Yapmama Nedenleri .....	139
4.3.3.13. Performans Değerlendirmesi Yapılma Amaçları.....	140
4.3.3.14. Performans Değerlendirmesinde Dikkate Alınan	
Kriterler .....	142
4.3.3.15. Ücret Dışında Sağlanan Parasal Özendiriciler.....	142
<b>4.4. ÜCRET YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÇAPRAZ İNCELEMELER .....</b>	<b>144</b>
4.4.1. İş Değerlemesi ve Performans Değerlendirmesi Yapma Durumu ile	
İşgücü Devir Oranı Arasındaki İlişki .....	144
4.4.2. Piyasa Ücret Araştırması Yapan Şirketlerin Performans	
Değerlendirmesi Yapma Durumu .....	148
4.4.3. Eşit İşler Arasında Ücret Farklılığı Bulunması ile Performans	
Değerlendirmesi Arasındaki İlişki .....	149
4.4.4. Ücret Politikası Belirlenirken “Bireysel Performans”ın Dikkate	
Alınması ile İşgücü Devir Oranı Arasındaki İlişki .....	149
4.4.5. İş Değerlemesi Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle	
İşgücü Devir Hızlarının Karşılaştırması .....	151
4.4.6. Performans Değerlendirmesi Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle	
İş Gücü Devir Hızlarının Karşılaştırılması.....	153
4.4.7. Piyasa Ücret Araştırması Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle	
İş Gücü Devir Hızlarının Karşılaştırılması.....	154
4.4.8. Piyasa Ücret Araştırması Yapan Şirketlerin Yıllar İtibariyle	
Çimento Sektöründen Çalışan Transfer Etme Durumları.....	155
4.4.9. Ücret Yönetimi Kapsamındaki Fonksiyonların	
İşgücü Devrine Etkisi.....	155
<b>4.5. ARAŞTIRMA NETİCESİNDE ELDE EDİLEN BULGULARIN</b>	
<b>    DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>157</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>164</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>169</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>178</b>

## KISALTMALAR

<b>a.g.e.</b>	adı geçen eser
<b>a.g.t.</b>	adı geçen tebliğ
<b>a.g.m</b>	adı geçen makale
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>Bknz.</b>	Bakınız
<b>ÇEİS</b>	Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası
<b>ÇİSAN</b>	Türkiye Çimento Sanayisi T.A.Ş.
<b>DPT</b>	Devlet Planlama Teşkilatı
<b>GSMH</b>	Gayri Safi Milli Hasıla
<b>GSYİH</b>	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>ILO</b>	Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>İGD</b>	İşgücü Devir Oranı
<b>KİGEM</b>	Kamu İşletmeciliğini Geliştirme Merkezi Vakfı
<b>OYAK</b>	Ordu Yardımlaşma Kurumu
<b>s.</b>	sayfa
<b>TC</b>	Türkiye Cumhuriyeti
<b>TÇMB</b>	Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği
<b>TİSK</b>	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>TKY</b>	Toplam Kalite Yönetimi
<b>TOKİ</b>	Toplu Konut İdaresi
<b>TÜFE</b>	Tüketici Fiyatları Endeksi
<b>TÜİK</b>	Türkiye İstatistik Kurumu
<b>ÜFE</b>	Üretici Fiyatları Endeksi
<b>vd.</b>	ve devamı

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1</b>	: Türkiye'de Yıllar İtibariyle Çimento Üretim, İthalat ve Tüketim Miktarları (1913 – 1949).....	10-11
<b>Tablo 2</b>	: Türkiye'de Yıllar İtibariyle Çimento Üretim, İthalat ve Tüketim Miktarları (1950 – 1960).....	12
<b>Tablo 3</b>	: Türkiye'de Yıllar İtibariyle Çimento Üretim, İthalat ve Tüketim Miktarları (1960 – 1980).....	14-15
<b>Tablo 4</b>	: Türkiye'de Yıllar İtibariyle Çimento Üretim, İthalat ve Tüketim Miktarları (1980 – 2010).....	17
<b>Tablo 5</b>	: Yıllar İtibariyle Çimento Sektörü Üretim ve Tüketim Miktarları.....	20
<b>Tablo 6</b>	: Yıllar İtibariyle Çimento Fabrikalarında İstihdam Durumu.....	23
<b>Tablo 7</b>	: Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Yaş Aralıkları.....	115
<b>Tablo 8</b>	: Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	116
<b>Tablo 9</b>	: Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Mevcut Görevlerinde Çalışma Süreleri Dağılımı.....	117
<b>Tablo 10</b>	: Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Toplam Çalışma Süreleri Dağılımı.....	118
<b>Tablo 11</b>	: Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Eğitim Durumları Dağılımı.....	119
<b>Tablo 12</b>	: Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Görev Unvanları Dağılımı.....	120
<b>Tablo 13</b>	: Sermaye Yapısına Göre Şirketlerde Toplam Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	122-123
<b>Tablo 14</b>	: Beyaz Yakalı Çalışanların Yıllar İtibariyle Sermaye Yapısına Göre Dağılımı.....	123-124
<b>Tablo 15</b>	: Sermaye Yapısına Göre Beyaz Yakalı Çalışan Bulma Yöntemleri.....	126
<b>Tablo 16</b>	: Sermaye Yapısına Göre Çalışanları Elde Tutma Yöntemleri.....	127-128
<b>Tablo 17</b>	: Sermaye Yapısına Göre Ücret Yönetimi Sistemi ile İşgücü Devri Arasındaki Çapraz Tablo.....	129
<b>Tablo 18</b>	: Sermaye Yapısına Göre Aynı İş Yapan Çalışanlar Arasında Ücret Farklılıkları.....	130

<b>Tablo 19</b> : Sermaye Yapısına Göre Aynı İşi Yapanların Ücret Farklılığı Bulunmasının Nedenleri.....	131-132
<b>Tablo 20</b> : Sermaye Yapısına Göre Ücret Politikası Belirleme Kriterleri .....	133
<b>Tablo 21</b> : Sermaye Yapısına Göre Ücret Sistemleri Belirleme Kriterleri .....	134
<b>Tablo 22</b> : Sermaye Yapısına Göre Ücret Artışlarını Belirleme Kriterleri.....	135
<b>Tablo 23</b> : Sermaye Yapısına Göre Piyasa Ücret Araştırmasının Biçimi .....	136
<b>Tablo 24</b> : Piyasa Ücret Araştırması Yapma Amaçları.....	137
<b>Tablo 25</b> : Sermaye Yapısına Göre Performans Değerlendirmesi Uygulanmamasının Nedenleri.....	139-140
<b>Tablo 26</b> : Sermaye Yapısına Göre Performans Değerlendirmesi Yapma Amaçları .....	141
<b>Tablo 27</b> : Sermaye Yapısına Göre Performans Değerlendirilmesinde Dikkate Alınan Kriterler.....	142
<b>Tablo 28</b> : Ücret Dışında Sağlanan Parasal Özendiricilerin Dağılımı.....	143
<b>Tablo 29</b> : İş Değerlemesi Ve Performans Değerlendirmesi Yapan İşletmelerde Son 5 Yılda İşgücü Devir Oranları .....	144-145
<b>Tablo 30</b> : İş Değerlemesi ve Performans Değerlendirmesi Yapan Şirketlerde 2006-2011 Yılları arasında İşe Giriş ve Çıkışlar .....	146
<b>Tablo 31</b> : İş Değerlemesi ve Performans Değerlendirmesi Yapmayan Şirketlerde İşgücü Devri.....	147
<b>Tablo 32</b> : Ücret Politikasını Belirlerken “Bireysel Performansı” da Dikkate Alan Şirketlerde Son 5 Yılda İşgücü Devri.....	150
<b>Tablo 33</b> : İş Değerlemesi Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızlarının Karşılaştırması .....	152
<b>Tablo 34</b> : Performans Değerlendirmesi Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızlarının Karşılaştırması .....	153 -154
<b>Tablo 35</b> : Piyasa Ücret Araştırması Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızlarının Karşılaştırması .....	154
<b>Tablo 36</b> : Piyasa Ücret Araştırması yapan şirketlerde son 6 yılda sektör içinden ve dışından istihdam edilenlerin dağılımı .....	155
<b>Tablo 37</b> : Ücret Yönetimi Kapsamındaki Fonks. İşgücü Devrine Etkisi .....	156



## GRAFİKLER DİZİNİ

<b>Grafik 1</b> : 2008 ve 2009 yıllarında Çimento Üretimi Miktarları.....	19
<b>Grafik 2</b> : Dünya Çimento Tüketim Değerleri, 2008 .....	21
<b>Grafik 3</b> : Yıllar itibariyle Çimento Fabrikalarında İstihdam Edilen Çalışan Sayılarını Gösteren Grafik.....	24
<b>Grafik 4</b> : Çimento Sektöründe Sendikalaşma Oranlarını Gösteren Grafik.....	25
<b>Grafik 5</b> : 2009 Yılında Dünya Çimento Üretimi Dağılımı .....	26
<b>Grafik 6</b> : 1932 – 1938 Dönemi Gerçek Ücret Endeksi Karşılaştırması.....	56
<b>Grafik 7</b> : 1938 – 1980 Yılları Arasında Reel Ücretlerin Seyri .....	57
<b>Grafik 8</b> : İşleri Tek Tek Ücretlendirme Grafiği.....	76
<b>Grafik 9</b> : Puan Aralıklarına Göre Ücretlendirme Grafiği .....	77
<b>Grafik 10</b> : Ücret Braketleri Esasına Göre Ücretlendirme Grafiği.....	78
<b>Grafik 11</b> : Örnek Piyasa Ücret Eğrisi .....	98
<b>Grafik 12</b> : Yıllar İtibariyle Enflasyonun Seyri.....	100
<b>Grafik 13</b> : Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Yaş Aralıkları .....	115
<b>Grafik 14</b> : Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	116
<b>Grafik 15</b> : Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Mevcut Görevlerinde Çalışma Süreleri Dağılımı .....	117
<b>Grafik 16</b> : Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Toplam Çalışma Süreleri Dağılımı.....	118

<b>Grafik 17 :</b> Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Eğitim Durumları Dağılımı .....	119
<b>Grafik 18 :</b> Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Görev Unvanları Dağılımı .....	120
<b>Grafik 19 :</b> Araştırmaya Katılan Şirketlerin Sermaye Yapısına Göre Dağılımı.....	121
<b>Grafik 20 :</b> Araştırmaya Katılan Şirketlerin İstihdam Ettikleri Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı .....	122
<b>Grafik 21 :</b> Beyaz Yakalı Çalışanlarda İşten Çıkışlara Göre Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızları.....	125
<b>Grafik 22 :</b> Beyaz Yakalı Çalışanlarda İşe Girişlere Göre Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızları.....	125
<b>Grafik 23 :</b> Beyaz Yakalı Çalışanlarda İşe Giriş ve Çıkışlara Göre Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızları.....	125
<b>Grafik 24 :</b> İş Değerlemesi Yapma Durumu.....	138
<b>Grafik 25 :</b> Performans Değerlendirmesi Yapma Durumu .....	138
<b>Grafik 26 :</b> Piyasa Ücret Araştırması Yapan Şirketlerde Performans Değerlendirmesi Yapma Durumu .....	148
<b>Grafik 27 :</b> Ücret Farklılığını Bireysel Performansa Dayandıran Şirketlerin Performans Değerlendirmesi Yapma Durumları.....	149



## GİRİŞ

Özellikle son 20-25 yılda küreselleşmenin ve rekabetin yoğun bir şekilde yaşanması, şirketlerin yönetim yaklaşımında bakış açılarını tekrardan gözden geçirmesine ve bununla birlikte insan kaynakları yönetiminde de önemli değişimlere yol açmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde rekabetin ve küreselleşmenin etkisiyle birlikte, artık klasik yönetim yaklaşımı içinde, insan kaynağı, üretimin bir parçası olma niteliğinden uzaklaşarak diğer üretim faktörleri gibi titizlikle yönetilmesi ve bu yönetim içerisinde çağın gereklerine uygun hareket edilmesi halinde şirketleri başarıya götüren ana etkenlerden biri konumuna ulaşmıştır.

Klasik insan kaynakları yönetimi yaklaşımından modern, yenilikçi ve rekabetçi insan kaynakları yönetimine geçişte kariyer yönetimi, performans yönetimi, eğitim yönetimi, liderlik ve ücret yönetimi gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar içerisinde "Ücret Yönetimi" kavramı tezimizin konusunu ve araştırma alanımızın temelini oluşturmuştur.

Ücret yönetimi, genel manada, bir işletmenin veya işyerinin ihtiyaç duyduğu çalışanları işe alma ve istihdamında devamını sağlamanın yanı sıra, bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci olarak tanımlanabilmektedir. Ücret yönetimi, ücretin çalışanlar açısından hayatlarını idame ettirmek için tek gelir kaynağı olması, işletmeler açısından da üretim maliyetleri içerisinde yer alması bakımından stratejik bir öneme sahiptir.

Ücret Yönetimi'nin işletmenin karlılığına, başarısına ve rekabet edebilirliğine olan etkisinin yanı sıra çalışanları elde tutma ve yeni çalışanlar için cazibe yaratma noktasında işgücü devrine de etkisi bulunmaktadır.

Araştırma alanımızda yer alan “Çimento Sektörü”nün geçmişi dünyada 1800’lü yılların başına, ülkemizde ise 1900’lü yılların başına denk gelmektedir. Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde, çimento sektörü, özellikle kurumsal ve homojen yapısı, ülkemizin büyük endüstri şirketlerini bünyesinde barındırması bakımından büyük bir önemi haizdir. Özellikle, inşaat sektörünün ana girdilerinden olan “çimento sektörü”, ülkemizde yarattığı 15.000 kişilik istihdam sayesinde de hem ülke ekonomisine hem de kurumsal istihdama büyük katkı sağlamaktadır.

Diğer taraftan, Ülkemiz Çimento Sektörü, hem üretim miktarı hem de yaptığı ihracat ile Avrupa’da ve dünya genelinde önemli bir yere sahip olmakla birlikte, ülkemizin önemli sanayi alanları içerisindeki yerini de almaktadır. Sektör, Avrupa Birliği normları içerisinde, standartlara uygun, çevreye duyarlı ve de çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu yönde üretimini devam ettirmektedir.

Araştırma alanımızda “Çimento Sektörü”ne yer vermemizin nedeni, sektörün kurumsal bir yapıya sahip oluşu, bünyesinde hem yerli sermaye hem yabancı sermaye hem de yerli-yabancı sermaye ortaklığını haiz şirketleri barındıran bir sektör oluşu ve araştırma kapsamında uygulanan ankete katılımcı şirketler tarafından doğru ve tarafsız bir şekilde cevaplar verilmesi imkanının yüksek oluşudur.

Sektör, ilk analizde, kurumsal yapıya sahipliği ve insan kaynakları yönetiminde bilimsel temellere dayalı bir yaklaşımı özümsemiği görülse de, özellikle beyaz yakalı çalışanların sektör içerisinde ciddi bir hareketlilik içerisinde olduğu izlenmektedir. Buradan yola çıkarak, sektörün özellikle “ücret yönetimi” yaklaşımında bazı problemler yaşadığı ve buna bağlı olarak da beyaz yakalı çalışanların hareketliliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sektörün, ağır ve tehlikeli işlerden sayılması, fabrikaların ülkemizin dört bir yanında kurulu oluşu, özellikle yeni mezun teknik elemanların birkaç yıl çalış-

tıktan sonra sektörden ayrılmayı tercih etmeleri göze çarpan bir diğer husustur. Bu da özellikle, tecrübeli teknik elemanların şirkette tutulması için ücret faktörünün ön plana çıkarılması gerekliliğini doğurmuştur.

Bu kapsamda tezin birinci bölümünde Türkiye'de Çimento Sanayi'nin analizi yapılmıştır. Bu analiz içerisinde, sektörün dünyada ve ülkemizdeki tarihsel gelişimi, sektörün ülkemiz ve dünya ekonomisi içerisindeki yeri ve önemi irdelenmiş ve ayrıca sektörün istihdam açısından incelemesi yapılmıştır.

İkinci bölümde ise, ücret ve ücretin oluşumuna etki eden faktörler ele alınmış, ücretin ayrıntılı tanımlarına, ücretin tarafları açısından önemine ve ücretin oluşumuna etki eden faktörler ele alınmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde ise, ücret yönetimi ve ücret yönetimine etki eden temel faktörler incelenmiştir. Bu bölümde, ücret yönetiminin insan kaynakları yönetimi içerisindeki yeri ve önemi, ücret yönetiminin kapsamı, ilkeleri ve amaçları analiz edilmiştir.

Tezin alan araştırması bölümünü oluşturan dördüncü bölümde ise, sermaye yapısına göre karşılaştırmalı bir şekilde, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) üyesi 25 şirkete ait 47 çimento fabrikasında (2011 yılı Temmuz ayı itibarıyla Türkiye'de faaliyette bulunan çimento fabrikalarının yaklaşık %80'i) ücret yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Bu bölümde, bahse konu şirketlere gönderilen anket formuna verilen cevaplar doğrultusunda çimento sektörünün "Ücret Yönetimi" uygulamaları irdelenmiştir.

Nihayetinde "Sonuç ve Öneriler" bölümünde ise, teorik kısmı oluşturan ilk üç bölüm ile uygulama kısmını oluşturan dördüncü bölümün bulguları yorumlanarak konu ve uygulamaları hakkında neticelere varılmıştır. Ayrıca, bu bölümde sektör için ileriye dönük olarak, "Ücret Yönetimi" alanında yapılması gereken faaliyetler hakkında önerilerde bulunulmuştur.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## TÜRKİYE'DE ÇİMENTO SANAYİ'NİN ANALİZİ





## BİRİNCİ BÖLÜM

# TÜRKİYE'DE ÇİMENTO SANAYİ'NİN ANALİZİ

Çimento; henüz üretim teknolojisi açısından alternatifi bulunamadığı için özellikle ülkemiz gibi, gelişmekte olan ülkelerde iktisadi açıdan ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Çimento sektörünün de girdisini oluşturduğu İnşaat sektörünün birçok sektörle doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, çimento sektöründeki gelişmeler yaratacağı etkiyle ulaşımdan enerjiye, giyimden gıdaya pek çok sektörü etkisi altına almaktadır.

Çimento; betonarme inşaat sisteminin yaygınlaşması ve tekniklerinin hızla modernleşmesi neticesinde, özel sektörün olduğu kadar, kamu sektörünün de ekonomi programlarında yer alan bir sanayi kolu olmuştur. Artan nüfus, köyden kente göç, altyapı eksikliği, hızlı ve çarpık kentleşme gibi sorunlardan ötürü çimento sektörü ülke genelinde faaliyet gösteren bir sektör haline gelmiştir. Çimentonun yoğun sermaye yatırımı gerektiren bir işkolu olması sektöre girişleri zorlaştırdığı için, çoğu zaman gelişmekte olan ülkelerde devlet tarafından desteklenmek suretiyle faaliyetlerine devam edebilmiştir.

Türkiye'de çimento sektörü 1900'lü yılların başlarında özel teşebbüse bırakılmış, ancak üretim kapasitesinin istenilen düzeye çıkarılamaması ve talebi karşılayamaması nedeniyle ortaya çıkan aşırı ithalatın önlenmesi için, devlet bu sektöre müdahale etmek zorunda kalmıştır. İlk zamanlar devletin yoğun olarak faaliyette bulunduğu çimento sektörü, 1980 sonrasında gerek dünyada gerekse ülkemizde uygulanan neo-liberal iktisadi politikaların uygulanma araçlarından biri olan özelleştirmeler neticesinde özel sektöre devredilmiştir.

Tezin birinci bölümünde sektörün tarihsel gelişim ele alınmış ve diğer kısımlarında sektörün ülke ve dünya ekonomisi açısından önemi irdelenmiştir.

## 1.1. TÜRKİYE'DE ÇİMENTO SANAYİ'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Avrupa'da 1824 yılında üretilmeye başlanan çimento, ülkemizde geç üretilmeye başlanmış, çok yavaş gelişen talebi, uzun yıllar yapılan ithalatla karşılanmıştır<sup>1</sup>. Türkiye'de çimento sektörü, 1911 yılında 20.000 ton/yıl kapasiteli bir fırınla Darıca'da<sup>2</sup> üretime başlamıştır. 1950'den sonra Türkiye Çimento Sanayisi T.A.Ş.'nin (ÇİSAN) kurulmasıyla üretimin artmasına rağmen 1970'lere kadar talebin yeterli derecede karşılanamaması nedeniyle çimento ithalatı devam etmiştir. 1978-1983 yılları arasında dünyadaki inşaat krizi, Türkiye'nin büyük oranda ihracat yapmasını sağlamıştır.

Tamamen özel sektör tarafından çimento üretiminin yapıldığı 2001 - 2007 yılları arasında % 64 büyüyen Türkiye Çimento pazarı, 2008 yılında da küresel krizin etkisine rağmen % 2'lik bir büyüme kaydetmiştir. Sektör, Türkiye'de yıldan yıla artan ihracat hacmi ile Gayri Safi Milli Hasıla'da (GSMH) önemli bir yer sahibi olmanın yanında, sağladığı önemli bir istihdam düzeyiyle de ekonomik yapı içindeki yerini korumaktadır. Makro ekonomik dalgalanmaların ve istikrarsızlıkların ilk etkisini gösterdiği sektörlerden biri olan çimento sektörü, yaşanan ekonomik krizlerden olumsuz yönde etkilenmekte olup, inşaat sektörünün ana girdilerinden birini sağlaması sebebiyle, bu sektördeki dalgalanmalardan direkt etkilenmektedir.

Günümüzde sektör, hammadde konusunda tamamen kendi kaynaklarını kullanmakta olup, üretimiyle ülke ihtiyacını karşılayabilmektedir. 2010 yılında üretim 62 milyon tona ulaşmış, tüketim ise 48 milyon ton seviyelerine<sup>3</sup> gerilemiştir. İthalattaki payı az olan çimento sektörü, ihracattaki payını her geçen gün arttırmakta ve dünyanın 54 ülkesine satış yapmaktadır. İhracatın büyük bölümü Rusya, Irak, Suriye ve İtalya'ya yapılmakta olup, 2009 yılında Kuzey Afrika gibi yeni pazarlara açılmıştır. Mevcut durumda, yurtiçi talebi karşılamakta sıkıntı çekmeyen, bunun yanı sıra ihracatını yüzde 150 oranlarında artıran sektör Avrupa'nın en büyük çimento ihracatçısı konumuna gelmiştir. Fakat, 2008 yılında, ardi ardına arttırılan kapasiteler, talep fazlası üretimi meydana getirmiş,

<sup>1</sup> Abdullah Türkoğlu, "Türkiye'de Çimento Üretimi Sorunları" Tartışmalar ve Özet, Türkiye Çimento Sanayi Semineri, İstanbul, 1976, s. 11.

<sup>2</sup> Bahse konu fabrika, 1920 yılında 2 kuruluşun birleşmesiyle, Arslan ve Eskihisar Müttehit Çimento ve Su Kireci Fabrikaları A.Ş. halini almıştır. Adı geçen fabrika, önce Lafarge Grubuna ait Aslan Çimento Fabrikası olmuş, ardından bu fabrikayı 2009 yılı sonunda OYAK Grubu satın almıştır.

<sup>3</sup> Türkiye Çimento İstatistikleri, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği yayını, 2011.

piyasadaki fiyatların düşmesine yol açmıştır. Dünya pazarına bakıldığında üretim 3,3 milyar tona ulaşmıştır. Çin ve Hindistan en büyük üretici ve tüketici konumunu korurken, Avrupa ve Amerika kıtasında tüketim oranları düşmüştür. Dünya genelinde bir kapasite fazlalığı yaşanırken, bu sorunu yaşayan ülkeler öncelikle kamusal yatırımlarını arttırmaya, sonrasında ise ihracata ağırlık vermeye başlamıştır.<sup>4</sup>

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, Türk Çimento Sektörü'nün gelişmesi Kamu ve Özel Sektör Karma Döneminde Çimento Üretimi ve Özelleştirme Sonrası Dönemde Çimento Üretimi olmak üzere 2 başlık altında ele alınmıştır.

### **1.1.1. Kamu ve Özel Sektörün Birlikte Faaliyet Gösterdiği Dönemde Çimento Üretimi**

Dünya'da ilk çimento üretiminden yaklaşık 40 yıl sonra Türkiye'de çimento üretimine, 1911 yılında Kocaeli ilinin Darıca ilçesinde kurulan 20.000 ton/yıl kapasiteli fabrikada başlanmıştır. Darıca Çimento Fabrikası'nın ardından, 1926 yılında Ankara Belediyesi'nce "Ankara Şehremaneti" ismiyle 15.000 ton/yıl, 1929 yılında özel girişimciler tarafından Zeytinburnu 25.000 ton/yıl ve Kartal-Yunus 65.000 ton/yıl kapasiteli fabrikalar devreye alınmıştır.<sup>5</sup>

1920'li yıllarda alınan tüm önlemlere ve çabalara karşın ülkede istenen ekonomik gelişme gerçekleştirilememiş, beklenen özel sermaye birikimi sağlanamamıştır. Bu koşullar, 1929 dünya ekonomik krizinin ortaya çıkışıyla daha da ağırlaşmış ve inşaat ile her türlü altyapı faaliyeti durakladığı için çimento tüketimi büyük ölçüde azalmıştır. Bu durum, ülkede bir sonraki on yıla damgasını vurmuş olan devletçilik uygulamasının altyapısını oluşturmuştur.<sup>6</sup>

1930'lu yıllara gelindiğinde ise sanayileşme politikasının hedefleri artık kesin hatlarıyla belli olmuş, 1923-1929 yılları arasında dört yeni çimento fabrikası kurulmuştur. Bayındırlık ve imar etkinliklerine ilişkin mali ve idari destekler giderek amacına ulaşmış, artan ihtiyacı karşılamak üzere yeni çimento şirketleri kurularak, fabrikalar açılmaya başlanmıştır.

<sup>4</sup> Çimento Sektörü Raporu, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü, Nisan 2010, s. 3.

<sup>5</sup> Yıldız Sey, **Türk Çimento Tarihi**, ÇEİS-TÇMB Ortak Yayını, s.66.

<sup>6</sup> Sey, a.g.e., s. 37.

1940'lı yıllara gelindiğinde, Türkiye'de kalkınma hareketleri yeniden canlanmış, kamu kuruluşlarının ve özel sektörün çimento talepleri yeniden yükselmeye başlamıştır. Başta demiryolu yapımı olmak üzere, çeşitli altyapı yatırımları için talep edilen çimentoyle devlet, daha yakından ilgilenmeye başlamıştır. Alınan tedbirler ile satış fiyatına paralel olarak imalatın girdilerinde de gerekli indirimler sağlandığı için fabrikalar, daha düzenli çalışmaya başlamış ve kapasitelerini geliştirmek suretiyle artan talebi karşılamaya yönelmişlerdir.<sup>7</sup>

1943 yılında Sivas'ta Sümerbank tarafından 90.000 ton/yıl kapasiteli fabrika faaliyete açılmıştır. Sivas Çimento Fabrikası'nın kapasitesi 1955 yılında 800.000 ton/yıl düzeyine çıkarılmıştır.<sup>8</sup>

Sektörün 1950 yılına kadar, Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarının etkisi ile zaman zaman artış hızı düşen üretimi, 1940'lı yılların sonlarının ardından büyük bir hızla artış kaydetmiştir.

**Tablo 1:** Türkiye'de Yıllar İtibariyle Çimento Üretim, İthalat ve Tüketim Miktarları (1913 – 1949)

Yıl	Üretim (Ton/yıl)	İthalat (Ton/yıl)	Tüketim (Ton/yıl)
1913	32.300		
1914	37.000		
1915	12.000		
1916	34.000		
1917	32.000		
1918	34.500		
1919	34.500		
1920	26.000		
1921	22.000		
1922	18.000		
1923	12.500		
1924	24.500		
1925	29.800		
1926	42.800	55.400	94.390
1927	41.400	56.200	47.173
1928	54.000	52.600	101.486
1929	71.800	72.800	137.870
1930	104.100	60.100	142.070

<sup>7</sup> DPT, <http://www.dpt.gov.tr/Portal.aspx?PortalRef=3>, (Erişim, 27.12.2008).

<sup>8</sup> Sey, a.g.e., s.67.

1931	192.000	30.800	130.109
1936	193.000	5.688	201.181
1937	220.000	51.176	266.970
1938	282.000	44.256	331.834
1939	279.000	90.864	365.405
1940	268.800	8.292	257.346
1941	277.200	36	272.955
1942	278.000	-	210.853
1943	268.940	4.320	158.135
1944	286.520	11.208	297.540
1945	288.455	2.300	274.102
1946	323.219	540	327.434
1947	349.895	2.676	358.452
1948	344.941	97.488	425.084
1949	375.552	26.257	418.040

**Kaynak:** Türkoğlu, a.g.e., s.19 vd.

Tablo-1'den de görüleceği üzere, ülkemizde 1925 yılına kadar çimento ithalatı yapılmamış, sanayileşme tam olarak gerçekleştirilemediği ve 1911-1925 yılları arasında savaş ekonomisi içerisinde bulunduğu için ülkemizde bu dönemde çimento üretimi yeterli olmuştur.

Çimento sektöründe 1950'li yılların başında Darıca, Zeytinburnu, Yunus, Ankara ve Sivas fabrikaları faaliyettedir. Mevcut fabrikalar, çimentoya olan talebi karşılayamamaktaydı.<sup>9</sup>

1950 yılında gerçekleşen hükümet değişikliğinin ardından, yeni gelen hükümetin<sup>10</sup> liberalist görüşlü ekonomik programı, diğer sektörler gibi çimento sektöründe de özel sektörün yatırımlarına hız vermiştir.<sup>11</sup>

1950 yılından sonra artan çimento talebini göz önüne alan devlet, bir taraftan Ankara'da 120.000 ton/yıl kapasiteli bir fabrika kurma çalışmasına başlar-

<sup>9</sup> Sey, a.g.e., s. 65.

<sup>10</sup> 14 Mayıs 1950'de yapılan genel seçimler sonunda Demokrat Parti, tek başına hükümet kuracak çoğunluğu elde etmiştir. 22 Mayıs 1950'de yapılan Cumhurbaşkanlığı seçimlerinde İsmet İnönü'nün yerine Celal Bayar bu göreve getirilmiştir. Hükümeti kurma görevi de Cumhurbaşkanı Celal Bayar tarafından İstanbul Milletvekili Adnan Menderes'e verilmiştir. (Kaynak: <http://www.byegm.gov.tr/YAYINLARIMIZ/kitaplar/FMD/tr/12255.htm>) .

<sup>11</sup> Türkoğlu, a.g.e, s.23.

ken, diğer taraftan sektördeki kurumsallaşma açısından büyük önem arz eden ve devletin çimento fabrikalarının yönetimini yürütmek amacıyla 14 Ekim 1953 tarih ve 4/1565 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla Türkiye Çimento Sanayii T.A.Ş (ÇİSAN) kurulmuştur.<sup>12</sup>

Çimento talebinin karşılanması ve çimento sanayinin yönetimini kolaylaştırmak amacıyla kurulan ÇİSAN, ilk olarak ülkemizin çeşitli bölgelerinde yeni fabrikaların kurulması çalışmalarına başlamış ve 22 Ocak 1954 tarihinde 20 fabrikanın ihalesini gerçekleştirmiştir.<sup>13</sup> 1956 – 1960 yılları arasında ÇİSAN tarafından faaliyete açılan yeni fabrikalar toplam 820.000 ton/yıl kapasiteyle pazara dahil olmuşlardır.<sup>14</sup>

ÇİSAN'ın kuruluşuyla birlikte devlet tarafından ilk kez planlı bir şekilde yönetilmeye başlanan çimento sektöründe, 1950 yılından sonra özel sektörün de yatırımları devam etmiştir. 1953 yılında İzmir'de Çimentaş Çimento Fabrikası faaliyete başlamıştır.<sup>15</sup>

**Tablo 2:** Türkiye'de Yıllar İtibarıyla Çimento Üretim, İthalat ve Tüketim Miktarları (1950 – 1960)

Yıl	Üretim (ton/yıl)	İthalat (ton/yıl)	Tüketim (ton/yıl)
1950	517.000	299.000	816.000
1951	396.000	243.000	639.000
1952	495.000	389.000	926.000
1953	531.000	537.000	1.068.000
1954	703.000	629.000	1.329.000
1955	819.000	811.000	1.418.000
1956	970.000	293.000	1.262.000
1957	1.261.000	299.000	1.539.000
1958	1.517.000	20.000	1.513.000
1959	1.734.000	2.000	1.746.000
1960	2.038.000	4.000	1.949.000

**Kaynak:** "Türkiye'de Çimento Üretimi Sorunları" Tartışmalar ve Özet, Türkiye Çimento Sanayi Semineri, İstanbul, 1976

<sup>12</sup> Sey, a.g.e., s.64.

<sup>13</sup> Arkitekt Dergisi, 1953, s.221.

<sup>14</sup> Sey, a.g.e., s.69.

<sup>15</sup> Sey, a.g.e., s.70.

1934 yılında başlayan planlı ekonomi çalışmaları, 1940'lı yıllarda yapılan birkaç plan çalışması ile devam etse de, aslen "Planlı Dönem" olarak adlandırılan 1962-1977 yılları arasında ülkemizin on beş yıllık geleceği için hedefleri belirleyen üç adet Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlanmıştır.

1960 sonrasında "Planlı kalkınma" anlayışı benimsenmiş, fakat uzun süren durgunluk sebebiyle "Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı", ancak 1963'te yürürlüğe girebilmiştir. Yaşanan bu durgunluk yüzünden, kısa dönemde çimento gereksiniminin karşılanmasında geç kalınmış, bu durum yeniden çimento ithalatını gerektirmiştir<sup>16</sup>. Yeni dönemin temel sanayi ilkelerinden; "ithal ikameci tutum"<sup>17</sup>a aykırı olan çimento ithalatının en aza indirilmesi amacıyla Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda uzun ve kısa dönemde bazı önlemlere başvurulmuştur. Çimento arz-talep dengesi çerçevesinde yeni teknolojilerin kullanılmasının sağlanması ve yatırım kararları ile ilgili olan bu önlemler çimento sanayinde katkı maddelerinin kullanılmaya başlanması, mevcut fabrikaların maksimum kapasite ile çalıştırılması, üretim teknolojisinde yapılan değişiklik ve yeni fabrikaların faaliyete geçirilmesi şeklinde belirlenmiştir.<sup>18</sup> Ancak, yeni fabrikaların kurulması planda öngörülen tarihten farklı olarak 1966'dan sonra başlayabilmiştir. Bu tarihte Türkiye Çimento Sanayi T.A.Ş. tarafından, çimento üretimi yönünden boşluk gösteren, hammadde, yakıt ve pazar bakımından en uygun yerler olan Trabzon ve Van'da iki yeni çimento fabrikası kurulmuştur.<sup>19</sup> Bu dönemde üretim fazlası olacağı düşünülerek ihracat öngörüldüğü halde, plan dönemi sonunda 211.000 tonu ithalat olmak üzere 4.455.000 ton tüketim olmuştur.<sup>20</sup>

Türkiye'de bütün hızıyla devam eden kentleşme çalışmaları çimentoya olan ihtiyacı arttırmış, çimento kullanımı köylerdeki evlerin yapımına kadar yaygınlaşmıştır<sup>21</sup>.

Bu dönemdeki yüksek talebi karşılamak amacıyla, devlet tarafından yeni yatırımlar yapılmış, üst üste açılan fabrikalar işletmeye alınmıştır. Ülkemiz çimento

<sup>16</sup> Ayduk Çelenk, "Dünyada ve Türkiye'de Çimento Üretimi, Tüketimi ve Gelişmeler", "Türkiye'de Çimento Sanayi ve Sorunları", Tebliğler ve Panel, Seminer, İstanbul, 1986, s. 25.

<sup>17</sup> İthal İkameci Yaklaşım, daha önce ithal edilen malların, uygulanan koruyucu ve özendirici önlemlerle yurtiçinde üretilmesini öngören bir sanayileşme stratejisidir.

<sup>18</sup> DPT, <http://www.dpt.gov.tr/Portal.aspx?PortalRef=3>.

<sup>19</sup> Türkoğlu, a.g.e., s. 18.

<sup>20</sup> TCMB, **Türk Çimento Sektörü 2010 Raporu**, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği Yayını, 2011, s.12.

<sup>21</sup> Sey, a.g.e., s. 91.



mento ihracatına başladığı 1970 yılında, damping fiyatlarla piyasaya girmiş ve 1972 yılında Avrupa'da 1.144.000 ton ile en yüksek ihracat yapan ülke konumuna ulaşmıştır<sup>22</sup>. Dünyada 1974 yılında baş gösteren petrol krizi ülkemizi de etkisi altına almış, 1978 yılında döviz darboğazı ile ekonomik ve politik belirsizlikler tüm sektörlerde olduğu gibi çimento sektöründe de yatırımların durmasına sebep olmuştur<sup>23</sup>.

1970'li yılların sonunda Türkiye'de küçük ölçek, düşük verimlilik, yüksek korumacılık ve artan maliyetlerle çalışan bir çimento sanayi yapısına sahip olunmaya başlanmış, dolayısıyla istenilen düzeyde bir sanayileşmenin tamamlanmayıp, son aşamasının yarım kaldığı görüşü de gözlenmiştir. Birinci ve ikinci petrol kriziyle ortaya çıkan elverişsiz konjonktürde çimento sektörünün gelişmesi daha da yavaşlamış<sup>24</sup>, bu koşullar altında 1980'li yıllara girilmiştir.

1980'e gelindiğinde çimento tüketimi % 20 azalmış, 1969-1978 yıllarında üretim fazlalığı nedeniyle çimento sektöründeki özel yatırımlarda bir duraklama olurken, ÇİSAN tarafından yeni fabrikalar işletmeye alınmaya devam etmiştir. 1960-1980 dönemi bazı duraklamalar dışında genel hatları ile çimento sektöründe gerek üretim gerekse ihracat açısından gelişme kaydedilen yıllar olmuştur<sup>25</sup>.

**Tablo 3:** Türkiye'de Yıllar İtibariyle Çimento Üretim, İthalat ve Tüketim Miktarları (1960 – 1980)

Yıl	Üretim (ton/yıl)	İthalat (ton/yıl)	Tüketim (ton/yıl)	İhracat (ton/yıl)
1960	2.038.000	4.000	1.949.000	
1963	2.697.000	91.000	2.777.000	
1964	2.940.000	92.000	3.027.000	
1965	3.244.000	48.000	3.286.000	
1966	3.865.000	162.000	4.002.000	
1967	4.249.000	211.000	4.455.000	
1968	4.731.000	441.000	5.176.000	
1969	5.735.000	282.000	6.010.000	2.000
1970	6.374.000		6.070.000	325.000
1971	7.552.000		6.408.000	1.131.000
1972	8.425.000		7.267.000	1.144.000

<sup>22</sup> TÇMB, a.g.e., s.12.

<sup>23</sup> Çelenk, a.g.t., s. 28.

<sup>24</sup> Sey, a.g.e., s. 99.

<sup>25</sup> Çelenk, a.g.t., s. 29-30.

1973	8.834.000		8.273.000	965.000
1974	9.040.000		8.517.000	409.000
1975	10.850.000		9.963.000	911.000
1976	12.392.000	68.000	11.580.000	910.000
1977	13.832.000		12.924.000	941.000
1978	15.344.000		14.186.000	1.241.000
1979	13.812.000		12.726.000	1.178.000

**Kaynak:** Sey, a.g.e., s. 99

1960 yılında Türkiye Çimento Sanayi, dünya çimento üretiminin % 0,7'sini, Avrupa'nın ise % 2,2'sini üretir durumda ve dünya genelinde 10. sırada yer almaktaydı.<sup>26</sup>

1960-1980 yılları arasında Tablo-3'de de görüldüğü üzere çimento üretimi, ithalatı ve ihracatı incelendiğinde bazı yıllarda ithalatla birlikte ihracatın da olduğu gözükmemektedir. Özellikle 1976 yılında yapılan ithalatın ülke içinde çimento üretimi yapılmayıp, ithalatın gerçekleştirilebildiği bir bölgede yapıldığı tahmin edilmektedir.

Planlı dönemde çimento tüketimindeki tahmin edilemeyen artış, 60'lı yılların başında ithalatın sürmesi zaruretini ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde, Türkiye'ye Rusya ve Mısır'dan çimento ithal etmeye başlanmıştır.<sup>27</sup>

70'li yılların başından itibaren üretimdeki artışlarla birlikte, çimento ihracatına başlanmıştır. Çimento ihracatının bu dönemde yüksek miktarlarda yapılamamasının en büyük nedeni ise lojistik maliyetlerinin yüksek oluşuydu.<sup>28</sup> Diğer taraftan, sektörün en büyük darboğazı da bu dönemde, 1974 petrol krizi ile birlikte yaşanmıştır. O dönemde büyük çoğunluğu fuel-oil ile işletilen fabrikalar, petrol fiyatlarındaki artışlardan dolayı zor bir dönem geçirmiştir.

1974 Petrol Krizi, 1978 Şubatı'nda yaşanan döviz darboğazı, ekonomik ve siyasal çalkantılar diğer sektörlerde olduğu gibi çimento sektöründe de yatırımların durmasına yol açmıştır. 1980 yılına gelindiğinde çimento tüketimi % 20 seviyelerinde azalmıştır.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> SEY, a.g.e., s. 94.

<sup>27</sup> SEY, a.g.e., s. 94.

<sup>28</sup> SEY, a.g.e., s. 94.

<sup>29</sup> SEY, a.g.e., s. 109.

### 1.1.2. Özelleştirme Sonrası Dönemde Çimento Üretimi

1980 yılı itibarıyla, Türkiye'de 34 adet çimento fabrikası faaliyette iken, bu fabrikalardan yalnız 13'ünün sahibi özel sektör olmuştur. Geri kalan 21 fabrikanın 17 tanesi ÇİSAN tarafından yönetilen fabrikalarken, kalan 4 tanesi de ÇİSAN'ın sermayesine ve yönetimine ortak olduğu fabrikalar olmuştur.

24 Ocak 1980'de istikrar tedbirleri ile yeni para ve maliye politikası uygulamaya konulmuş, bu da faiz oranlarının yükselmesine sebep olmuştur. Yüksek orandaki faizler nedeniyle halk, parasını gayrimenkul yerine banka ve bankerlere yatırmış, bunun sonucunda inşaat; dolayısıyla çimento sektöründe bir duraklama dönemi başlamıştır.

Ancak, 1984 yılında yürürlüğe giren 2984 sayılı Toplu Konut Kanunu, gayrimenkul ihtiyacını tekrar gündeme getirmiş, çimento talebi ve buna paralel olarak üretimi de artmıştır.

Türk çimento sektörü için 1980'li yıllarda çimento satış fiyatlarının serbest bırakılması ve fon primlerinin kaldırılması ile özelleştirme göze çarpan 2 önemli olaydır.

1990 yılından sonra daha az yeni fabrika kurulmuştur. Bu dönemde sadece bir fabrika açılırken; bir tanesi de üretim kapasitesini arttırma yoluna gitmiştir.<sup>30</sup> Türkiye'de yaşanan kriz ve iki büyük deprem ile depremlerin yarattığı olumsuz psikolojik ortam sebebiyle çimento sektörü, ağır kış şartlarının da getirdiği düşük satışlarla 2000 yılına olumsuz başlamıştır. Yıl ortasından itibaren inşaat sektöründe canlanma beklenmiş fakat yeni alınan kararlar ile yapı denetim şirketlerinin kurulması, belirli tarihlere kadar ruhsat yasağı getirmiş, bunların doğrultusunda üretim ve satış seviyesi düşük olarak seyretmiştir. Özellikle devlet yatırımlarının söz konusu olduğu bölgelerde yatırımlar askıya alınmış veya azaltılmıştır. Aynı yıl çimento iç tüketimi küçülme göstermiş, sektör ihracata yönelmiştir. Buna rağmen çimento sektöründe önemli ölçüde kapasite fazlası oluşmuş ve fazla kapasite bu yıllarda sektörün en önemli sorunlarından biri olmuştur.<sup>31</sup>

2003 yılında başlayan ekonomik büyüme ve özel sektörün konut inşaatlarına yatırımları sayesinde yaşanan hareketlenme inşaat sektörünü de etkilemiş

<sup>30</sup> Sey, a.g.e., s. 115.

<sup>31</sup> Selçuk İpek, Gamze Aydın, **Türk Çimento Sektörünün Gelişimi ve Sektöre Yönelik Özelleştirme Uygulamaları**, Çimento İşveren, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, Mayıs 2009, s. 9.

ve diğer inşaat malzemeleri ile birlikte çimento sektörü de bu hareketlenmeye paralel olarak yeniden yükselişe geçmiştir.<sup>32</sup>

Bu gelişmelerle ülkede bir ekonomik istikrar süreci oluşmuş, bu da çimento sektörünün canlanmasında en önemli etkenlerden biri olmuştur. İnşaat sektörünün de gösterdiği performansla Türk çimento sektöründe, hem iç hem de dış piyasalarda yapılan satışlar diğer yıllara oranla artış kaydetmiştir. 2004 yılında Irak pazarında çimento sektörü açısından yaşanan olumlu gelişmeler, sektördeki üreticilerin karlılıklarına da olumlu olarak yansımış ve yükseliş hızla devam etmiştir.

2004 yılında, Türk çimento sektörü toplam üretim bakımından Avrupa'da 2., dünyada ise 7. sırada yer alırken, Türkiye, çimento ihracatı yapan ülkeler arasında 1. sıraya yerleşmiştir. Tüm bu gelişmelerin ardından Türk Çimento Sektörü 2005 yılında 13 bin kişinin üzerinde istihdamın yanı sıra, 2005 yılı sonu itibariyle yaklaşık 3,3 milyar YTL ciroya ulaşmıştır. İmalat sanayi içindeki payı yaklaşık % 5,7, GSMH içindeki payı yaklaşık %1,43'tür. 600 milyon YTL civarında vergi ödeyen sektör yaklaşık 645 milyon YTL de (480 milyon USD) ihracat girdisi yaratmıştır<sup>33</sup>.

2007 yılında ekonomik istikrarın daha da güvenli hale gelmesi, faiz ve döviz gelirlerinin düşmesi ve ipoteye dayalı konut satışının gündeme gelmesi nedeniyle özellikle yılın ilk yarısında öngörülmediği halde çimento tüketimi bir yıl öncesine göre artmıştır.

**Tablo 4: Türkiye'de Yıllar İtibariyle Çimento Üretim, İthalat ve Tüketim Miktarları (1980 – 2010)**

Yıl	Üretim (ton/yıl)	Tüketim (ton/yıl)	İhracat (ton/yıl)
1980	12.976.000	12.087.000	755.000
1990	24.416.000	22.647.000	1.719.000
2000	35.953.000	31.515.000	4.485.000
2010	62.737.276	47.720.000	15.062.999
2011 ilk 4 ay	18.219.303	14.221.608	3.968.004

**Kaynak:** TÇMB İstatistikleri, [www.tcma.org.tr](http://www.tcma.org.tr)

<sup>32</sup> İpek, Aydın, a.g.m., s. 9.

<sup>33</sup> **Türk Çimento Sektörü 2010 Raporu**, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği, Ankara, 2010, s.10.

Tablo-4'den görüleceği üzere, 1980 yılından 1990 yılına kadar çimento üretimi bir kat artmışken, 2000 ve 2010 yıllarında artış bir kat olarak değil, yaklaşık % 75 oranında gerçekleşmiştir. Ancak, genel olarak bakıldığında son 30 yılda çimento üretimi miktarı yaklaşık % 500'den fazla miktarda artış göstermiştir. Aynı şekilde, tüketim ve ihracat da ciddi miktarda yükselmiştir.

Türkiye Çimento Sanayi'nin yapısındaki köklü değişme 1980 sonrasında özelleştirme etkinlikleriyle başlamıştır. Devletin sanayi ile ilişkisi Cumhuriyet'in kuruluşundan itibaren gündemde olan bir konu olmuştur. Ekonomi politikalarındaki tekrarlanan değişimler boyunca devlet tarafından veya özel girişim sayesinde sanayileşme eğilimleri zaman zaman ağırlık kazanmış, fakat sanayide başlıca üretim yatırımları hep devlet tarafından yapılmıştır.

Devletin yapmış olduğu yatırımlar, çoğu zaman büyük eleştirilere maruz kalmıştır. Çimento sanayinde de özellikle doğu bölgelerindeki illerde yapılan yatırımlar çoğunlukla eleştirilmiştir. Ancak, burada yapılan yatırımların, yatırım yapılan bölgeye sağladığı ekonomik faydaların yanı sıra sosyal yararlarının da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. 80'li yıllarda, örneğin Kars'ta yapılan bir yatırımın özel sektör tarafından yapılması mümkün olmamakla birlikte, devlet özellikle çimento sektöründe yapmış olduğu yatırımlarla, bu bölgelerde ciddi istihdam ve bu bölge halkına gelir imkanı da sağlamıştır.

Çimento sektöründeki özelleştirme çalışmaları ilk olarak 1987 yılında beş fabrikanın<sup>34</sup> özelleştirilmesi ile başlamıştır. Bu satışların ardından, 29 fabrikanın tümünün satışları 1998 yılına kadar sürmüştür. 1992 yılı sonlarında çimento sanayinde özel sektörün çimento üretimindeki payı % 89'a ulaşmıştır.<sup>35</sup>

Özelleştirme öncesi kamuya ait çimento fabrikalarının yıllık toplam çimento üretim miktarı yaklaşık 9 milyon ton iken, aynı şirketlerin özelleştirme sonrası toplam üretim miktarı 2002 verileriyle yaklaşık 10 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Aradan geçen yıllara rağmen toplam üretimdeki artış ancak % 9,5 düzeyinde gerçekleşmiştir. Toplam üretim miktarındaki bu sınırlı artışa rağmen şirket bazında inceleme yapıldığında daha olumsuz bir tabloyla karşılaşılmaktadır. Özelleştirilen toplam 23 çimento şirketinin 12 tanesi (Ankara, Balıkesir, Bartın, Çorum, Ergani, Gaziantep, İskenderun, Ladik, Lalapaşa, Şanlıurfa, Trabzon ve Van Çimento)

<sup>34</sup> Özelleştirilen ilk beş fabrika; Ankara, Balıkesir, Afyon, Pınarhisar ve Söke Çimento Fabrikaları'dır.

<sup>35</sup> Sey, a.g.e., s. 127.

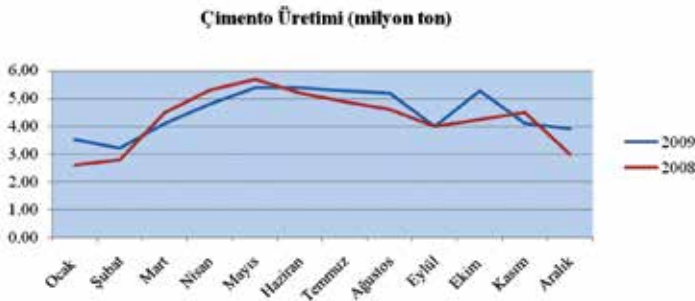
özelleştirme öncesi çimento üretim rakamının altında çimento üretmeye başlamıştır. Yıllık 125.000 ton çimento üretim kapasitesi olan Gümüşhane Çimento Fabrikası'nın ise üretimi tamamen durdurmuştur. Bu verilerden de anlaşıldığı gibi özelleştirilen fabrikaların yarıdan fazlası üretim azaltma yoluna gitmiştir.<sup>36</sup>

Özelleştirme sonrasında 2003 yılında çimento üretim kapasitesi 65 milyon ton, yıllık ortalama çimento üretimi ise 35 milyon ton civarında gerçekleşmiştir. Toplam üretimin 9.846.117 tonunu özelleştirilen şirketler yapmaktadır. Özelleştirilen tesislerin toplam çimento üretim kapasitesi içindeki payları yaklaşık %28 olmuştur. Özelleştirilen çimento şirketlerinin özelleştirme sonrası kapasite kullanım oranı % 54 olarak hesaplanmıştır. Özelleştirilen bu şirketlerin özelleştirme sonrası kişi başına üretim miktarları ortalaması ise 3.032 ton olarak gerçekleşmiştir.<sup>37</sup>

## 1.2. TÜRKİYE'DE ÇİMENTO SANAYİ'NİN MEVCUT DURUMU

Dünyada önemli bir yere sahip olan Türkiye Çimento Sektörü, dünya çapında ilk 10 içerisinde yer almakta olup, Avrupa'da üretimde 1. ve satışta 4. ülke konumunda bulunmaktadır. 2010 yılı sonu itibarıyla kapasite artışı ve yeni fabrikaların kurulmasıyla birlikte, sektörün çimento üretim kapasitesi 105 milyon tona ulaşmış, üretim miktarı 64 milyon tonu bulmuştur.<sup>38</sup>

**Grafik 1:** 2008 ve 2009 yıllarında Çimento Üretimi Miktarları



**Kaynak:** Çimento Sektörü Raporu, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, s. 7

<sup>36</sup> Mustafa Altunok, **Sektör İncelemesi (Karşılaştırmalı Sektör Analizi: Çimento Sektörü)**. Kamu İşletmeciliğini Geliştirme Merkezi Vakfı (KİGEM), Ankara, 2003, s. 1-2-3.

<sup>37</sup> Altunok, a.g.e., s. 1.

<sup>38</sup> TÇMB Çimento Üretim ve Kapasite İstatistikleri, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği, <http://www.tcma.org.tr/index.php?page=icerikgoster&menuID=42>.

Çimento Sektörü, Avrupa Birliği standartlarına uygun olarak üretim yapmakta olup, sektörün sınıai maliyet açısından en önemli sorunu, girdi maliyetlerindeki sürekli artıştır. Enerji konusunda dünya çimento sektörlerine kıyasla maliyet dezavantajı yaşamaktadır. Maliyet düşürücü modernizasyon yatırımları ile Avrupa'nın en büyük üreticisi konumuna gelen sektör, yurt içi tüketim itibariyle, 4. duruma gerilemiş, ihracatta yaşanan artış ile Avrupa'nın en büyük ihracatçısı konumuna gelmiştir. Türk Çimento Sektörü, 2009 yılı sonu itibariyle 48 adet entegre tesis, 16 adet öğütme-paketleme tesisi olmak üzere toplam 64 çimento fabrikasıyla 15.000 kişiye istihdam yaratmaktadır. Üretimin büyük kısmı 6 şirket tarafından gerçekleştirilmektedir.

**Tablo 5:** Yıllar İtibariyle Çimento Sektörü Üretim ve Tüketim Miktarları

	Üretim (x1000 ton)	Tüketim (x1000 ton)
1950	517	796
1960	2.038	1.973
1970	6.374	6.070
1980	12.976	12.087
1990	24.416	22.647
2000	35.953	31.515
2001	29.959	25.082
2002	32.758	26.811
2003	35.095	28.106
2004	38.796	30.671
2005	42.787	35.083
2006	47.400	41.610
2007	49.256	42.456
2008	51.432	40.574
2009	54.200	39.960
2010	62.737	47.720

**Kaynak:** TÇMB Sektör Raporu, 2009, 2010

20 Yukarıdaki tablonun tetkikinden de görüleceği üzere, sektör, genellikle tüketiminden fazla üretim yaparak, üretim fazlasını ihraç etme yolunu tercih etmiştir. Sektör, özellikle, 1990'lı yıllarla birlikte, üretim miktarında ciddi bir artış gösterdiği için, üretiminin ülke içinde tüketilememesinden dolayı ihracata yönelen bir sektör haline gelmiştir.

### 1.2.1. İktisadi Büyüklükler Açısından Mevcut Durum

Türkiye'de Çimento Sektörü 2008 yılındaki yaklaşık 4 milyar dolar cirosu, 1 milyar dolar tutarındaki ihracatı ile Türkiye Ekonomisi içinde önemli yere sahip olan bir sanayi dalıdır.

Artan kapasitenin piyasada yarattığı sıkıntı dış pazarlardaki talep ile hafifletilmiştir. Son yıllarda Rusya ve Orta Doğu ülkeleri, Türkiye ihracatı açısından önemli bir pazar konumuna gelmiş ve bu talebin önümüzdeki yıllarda da devam etmesi beklenmektedir.

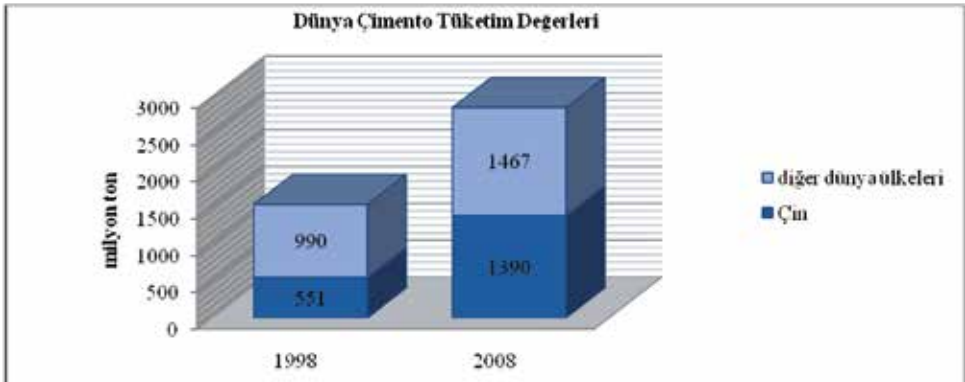
2008 yılında çimento ihracatının en fazla yapıldığı ülke olan Rusya'nın yerini, 2009 yılında Irak alırken, önümüzdeki dönemde Rusya'da ekonomik şartların iyileşmeye başlamasıyla, ülkenin sektör için yeniden gözde konuma gelmesi öngörülmektedir.

Dünya çimento üretim artışı 2008 yılında da devam etmiş, üretim 2.87 milyar tona ulaşmıştır. Avrupa Çimento Birliği (CEMBUREAU) üyesi ülkelerin çimento üretimi dünya toplam çimento üretiminin %11'ini oluşturmaktadır. 2008 ve 2009 yılında bu ülkelerde üretim, yaşanan ekonomik krizden dolayı düşüş göstermiştir.

Çin, Hindistan, A.B.D., Japonya ve Rusya çimento sektöründe dünyada önemli üreticiler arasında olup, yine en fazla tüketim bahis konusu ülkelerde gözlenmektedir.

Üretim ve tüketim değerleri incelendiğinde Çin'in dünyadaki en büyük üretici ve tüketici konumunda olduğu, dünya çimento arzının %49'unu tükettiği görülmektedir.

**Grafik 2:** Dünya Çimento Tüketim Değerleri, 2008





Dünya ticaretine giren çimento miktarı, toplam üretim ve tüketim değerleriyle kıyaslandığında düşük bir değer olmakla beraber, toplam üretimin %7'sine denk gelmektedir. Bu düşük değer, çimento üretimi için gerekli olan hammaddenin kolay bulunabilmesinden ve üretilen çimentonun büyük kısmının iç pazarda tüketilmesinden kaynaklanmaktadır.

Çin, Japonya, Tayland ve Türkiye dünya ihracatından en fazla pay alan ülkeler arasındadır. Çin'in 2008 yılında çimento ihracatı 26 milyon ton iken, 2009 yılında 14 milyon tona düşmüş ve kapasite düzeyi 2009 yılı itibariyle 1.3 milyar tona ulaşmıştır. Çin pazarındaki bu gelişmeler, kapasite fazlasına işaret ederken, kapasite fazlalığı dünya çimento pazarının yaşadığı ortak bir sorundur.

2008 yılında yaşanan küresel ekonomik kriz, ABD'de ilk olarak mortgage piyasasını etkilemiş, ardından gelişmiş ülkelerdeki inşaat sektörü bu durumdan etkilenmiş ve böylelikle gelişmiş ülkelerdeki çimento talebi de ciddi bir daralmaya girmiştir.

2010 yılı itibariyle bakıldığında, ülkemiz mevcut durumu ile çimento üretimi konusunda Avrupa'da ilk sırada, dünya genelinde ise 4. sırada yer almaktadır.

### 1.2.2. İstihdam Açısından Mevcut Durum

Türkiye'de Çimento sektörü, teknik ve idari yöneticileri, kalifiye ve düz işçileri ve alt işveren elemanları olmak üzere, toplam 15.000 bin kişilik bir istihdam olanağı sağlamaktadır. Sektörde yaklaşık 4.600 kalifiye işçi ve 6.500 düz işçi ve alt işveren işçisi çalışmaktadır. Çimento sektörüne hizmette bulunan diğer sektörlerle birlikte bu sayı 25.000 civarına ulaşmakta ve aileleri ile birlikte yaklaşık 100.000 kişiye geçim olanağı sağlamaktadır.

Türkiye'de Çimento Sektörünün son 12 yılına bakıldığında, sektörde çok değişken olmayan bir istihdam hacmi göze çarpmaktadır. Tablo-6'dan da görüleceği üzere 2008 yılı haricinde sektörün istihdam kapasitesi 8.300 kişi ile 9.600 kişi arasında değişmektedir. Bu değişikliğin nedeni ise sektöre yeni katılan fabrikaların yarattığı istihdamdır.

Sektörün kendi kadrosunda yer alan çalışanların dışında, alt işveren olarak hizmet veren şirketlerin çalışanları, sektörde müteahhit çalışanı olarak ifade edilmektedir. Bahse konu çalışanların sayısına baktığımızda, 2000 yılında 5.700

kişi seviyelerinde olan istihdamın, 2008 yılına gelindiğinde 4.151 kişi seviyelerine gerilediği görülmektedir. Bunun nedeni ise, özellikle 2003 yılında yayınlanan 4857 sayılı İş Kanunu'nun "Alt İşverenlik Müessesesi"ni oldukça sınırlandırması ve bu yolda açılan davaların işverenlere ciddi miktarlarda maddi külfet getirmesinin ardından, sektörde alt işveren çalışanlarının kadrolara dahil edilmesi yoluna gidilmesidir. Bu sebeple de, sayı 2008 yılına gelindiğinde 4.000 kişi seviyelerine gerilemiştir.

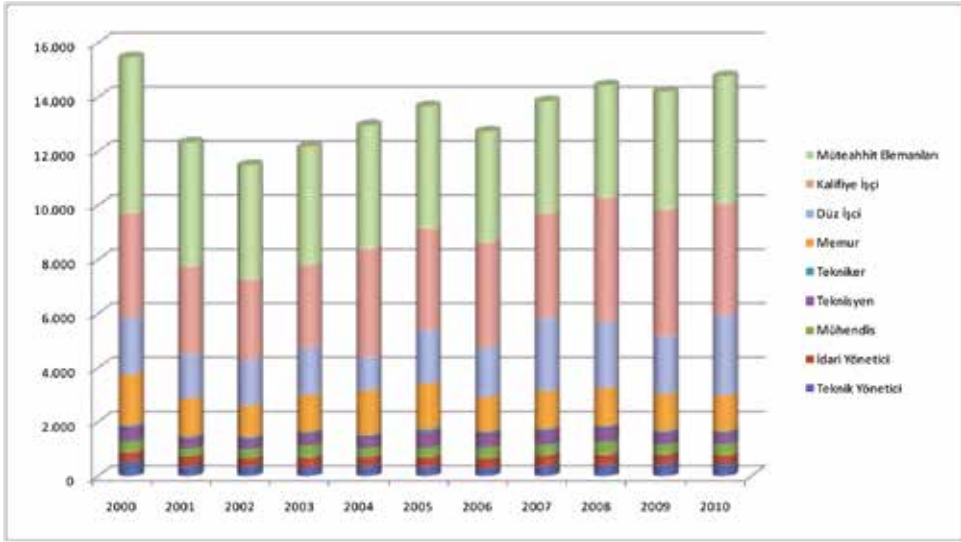
**Tablo 6:** Yıllar İtibariyle Çimento Fabrikalarında İstihdam Durumu

	Teknik Yönetici	İdari Yönetici	Mühendis	Teknisyen	Tekniker	Memur	Düz İşçi	Kalifiye İşçi	Müteahhit Elemanları
2000	509	376	391	530	68	1.884	2.106	3.844	5.771
2001	362	376	289	363	71	1.406	1.611	3.258	4.594
2002	336	322	336	368	79	1.163	1.688	2.960	4.236
2003	312	372	449	448	63	1.353	1.725	3.077	4.370
2004	354	348	339	419	62	1.625	1.245	4.006	4.571
2005	345	341	366	574	110	1.682	1.937	3.770	4.542
2006	297	353	409	531	54	1.287	1.838	3.869	4.098
2007	361	416	393	493	83	1.400	2.680	3.857	4.178
2008	394	407	450	542	55	1.397	2.435	4.605	4.151
2009	428	373	371	433	62	1.355	2.130	4.689	4.371
2010	434	336	419	416	56	1.325	2.950	4.138	4.707

**Kaynak:** TÇMB, bkz. <http://www.tcma.org.tr/index.php?page=icerikgoster&cntID=27>

Aşağıdaki grafikte de, Çimento Sektörünün yıllar itibariyle istihdam ettiği kadrolu çalışan sayıları görülmektedir.

**Grafik 3:** Yıllar itibariyle Çimento Fabrikalarında İstihdam Edilen Çalışan Sayılarını Gösteren Grafik



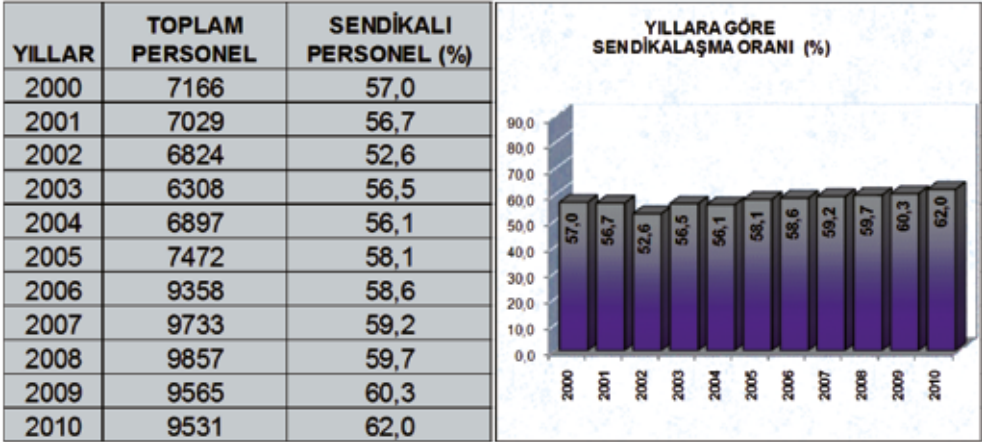
**Kaynak:** TÇMB, bkz.<http://www.tcma.org.tr/index.php?page=icerikgoster&cntID=27>

Grafik - 3'den de görüleceği üzere, 2002 yılında sektörün istihdamında bir daralma yaşanmıştır. Bunun nedeni, 2001 yılında yaşanan ekonomik krizin etkilerinin sektörde 2002 yılında yaşamaya devam etmesidir. Bilindiği üzere, çimento sektörünün birincil müşterisi konumunda olan inşaat sektörü, yaşanan krizlerde yatırım hemen durdurulamayacağı için, krizlere geç girme ve krizden geç çıkma özelliğine sahiptir.<sup>39</sup> Bundan dolayı da, çimento sektörü ekonomik krizlerin etkilerini, istisnalar dışında, yaklaşık 1 yıl aradan sonra hissetmiştir.

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası üye işyerlerinde, Grafik-4'den de görüleceği üzere 2000'li yılların başlangıcında % 57 civarında olan sendikalaşma oranı, 2010 yılına gelindiğinde % 62 seviyelerine ulaşmıştır. Sendika üyesi işçilerin tamamı Türk-İş'e bağlı T. Çimse-İş Sendikası'na üyedir.

<sup>39</sup> <http://www.gumrukportali.com/Content.aspx?Type=NewsD&Id=2359>, (Erişim, 10 Aralık 2011).

**Grafik 4:** Çimento Sektöründe Sendikalaşma Oranlarını Gösteren Grafik



**Kaynak:** Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası İstatistik Servisi

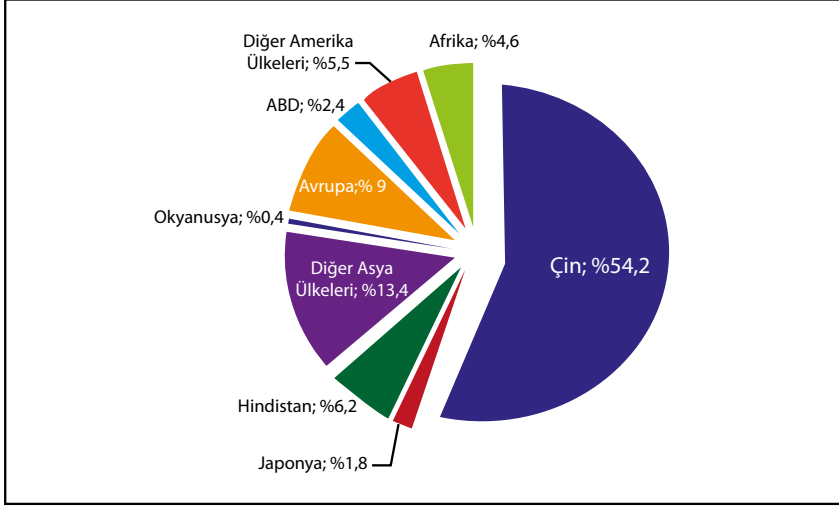
### 1.3. DÜNYA'DA ÇİMENTO SANAYİ'NİN MEVCUT DURUMU

İnşaat sektörünün ana girdilerinden ve yapıların oluşmasında olmazsa olmazlardan çimento sektörü, ağır sanayi olmasından dolayı ve sınırlı ihtiyacı olan ülkelerin ithalat etme tercihini ortaya koymalarından dolayı, özellikle gelişmekte olan ülkelerin yatırım yapma tercihi gösterdikleri bir sektör olma konumundadır.

Dünyada çimento üretimine bakıldığında, 2009 yılı verilerine göre dünyada yaklaşık 3 milyar ton çimento üretimi yapılmıştır. Yaklaşık 3 milyar tonluk çimento üretiminin % 54,2'si Çin, % 13,4'ü Çin dışındaki Asya Ülkeleri, % 9'u Avrupa Ülkeleri, % 2,4'ü A.B.D., % 5,5'i Diğer Amerika Ülkeleri, % 4,6'sı Afrika, % 6,2'si Hindistan ve % 1,8'i Japonya tarafından üretilmiştir.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> [http://www.cembureau.be/sites/default/files/documents/World2009\\_2.pdf](http://www.cembureau.be/sites/default/files/documents/World2009_2.pdf), (Erişim, 11 Eylül 2011).

**Grafik 5:** 2009 Yılında Dünya Çimento Üretimi Dağılımı



**Kaynak:** [http://www.cembureau.be/sites/default/files/documents/World2009\\_2.pdf](http://www.cembureau.be/sites/default/files/documents/World2009_2.pdf), (Erişim, 11 Eylül 2011)

2009 yılında dünya genelinde çimento sektörü ihracatı % 17 azalarak, 9,6 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. Türkiye, 1,2 milyar \$ ihracat ve toplam ihracattan aldığı % 12,5 pay ile dünya çimento sektörü ihracatında ilk sırada yer almıştır. Türkiye'yi sırasıyla Çin (687 milyon \$), Almanya (672 milyon \$), Tayland (610 milyon \$), Pakistan (530 milyon \$), Japonya (368 milyon \$), Tayvan (288 milyon \$), Kanada (274 milyon \$), Belçika (271 milyon \$) ve Malezya (249 milyon \$) takip etmiştir.<sup>41</sup>

26 2009 yılında dünya çimento sektörü ithalatı ise, %26 azalarak 10,4 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. ABD'nin ithalatı %39 gerilemesine rağmen toplam ithalattan aldığı %6 pay ve 614 milyon \$ ithalat ile ilk sıradaki konumunu muhafaza etmiştir. ABD'yi sırasıyla Fransa (410 milyon \$), Irak (403 milyon \$), Nijerya (322 milyon \$), İtalya (283 milyon \$), Singapur (261 milyon \$), Hollanda (258 milyon \$), Birleşik Arap Emirlikleri (234 milyon \$), Angola (217 milyon \$) ve Bangladeş (215 milyon \$) takip etmektedir.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Çimento ve Toprak Ürünleri Sektörü, (Erişim) <http://www.oaib.gov.tr/content/docs/cimento-sektor-raporu.pdf>, 15 Kasım 2011.

<sup>42</sup> Çimento ve Toprak Ürünleri Sektörü, <http://www.oaib.gov.tr/content/docs/cimento-sektor-raporu.pdf>, (Erişim, 15 Kasım 2011).

Küresel çimento talebinin 2013 yılına kadar gelişmekte olan ülkelerde artan inşaat ve altyapı yatırımları ile gelişmiş bölgelerde artan pazarlar nedeniyle yıllık %4,1 büyüyeceği tahmin edilmektedir.

## 1.4. ÇİMENTO SANAYİ'NİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

İnşaat sektörü için en önemli girdilerden olan çimento, yapısı ve oluşan maliyetler gereği uzun süre stoklanamamakta, dolayısıyla da üretim ve satışında lojistik ile ilgili etmenler ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında Kyoto Protokolü'ne uyum konusunda sorun teşkil eden yüksek karbondioksit salınımı, üretimin enerji yoğun şekilde gerçekleştirilmesi, kar marjının düşük seyretmesi ve şehirleşme ile altyapı yatırımlarının seyri gibi nedenlerle çimento üretimi ve tüketimi bir süredir gelişmiş ülkelerden gelişmekte olanlara doğru kaymaktadır.

Buna bağlı olarak özellikle Avrupa Birliği ülkelerinde iç talep, fabrikalar yerine, terminaller ve değirmenler yoluyla karşılanmakta, özel sektör serbest rekabet ortamında bu tesisler için hammadde ithal ederek pazara sunmaktadır. Dolayısıyla Uzakdoğu yerine lojistik avantajları bulunan Akdeniz havzasındaki gelişmekte olan ülkeler ön plana çıkmakta ve kendi iç talepleri yanında gelişmiş ülkelerin çimento taleplerini karşılamaktadırlar. Gelişmekte olan ülkelerin talebi, artan nüfus ve şehirleşme gibi etkenlere bağlı olarak dünya çapındaki toplam talebin yüzde 80'ini oluşturmaktadır.

Türkiye'de 2001 yılında 30 milyon tona yaklaşan çimento üretimi, 2007 yılı sonunda 50 milyon ton seviyesine ulaşmış durumdaydı. Bu artışta, hiç kuşkusuz özellikle Toplu Konut İdaresi (TOKİ) projeleriyle canlanan iç talebin önemli rolü vardır. 1984-2003 yılları arasında Toplu Konut Fonu'ndan 43.145 konut üretilmişken, 2003-2009 döneminde TOKİ 360 bin civarında konut inşa etmiştir. Ülke ekonomisinde sağlanan istikrar ortamı ve bankaların konut sektörüne fon ayırmak için girdikleri rekabet, konut talebinde çok önemli bir büyümeye yol açmıştır. Ayrıca, yerel yönetimlerin altyapı yatırımlarının da bu süreçte hızlanması çimentoya olan talebin artmasına neden olmuştur. Bu talep sıçraması sektörde 2002 sonrasında artan bir biçimde hem üretim kapasitesi miktarları hem de kapasite kullanım oranlarında önemli seviyelerde büyümeye yol açmıştır. Bu yatırımlar, hem mevcut tesislerin geliştirilmesi hem de yeni kurulan tesisler yoluyla gerçekleştirilmiştir.

2005 ve 2006 yıllarında yaşanan hızlı talep büyümesi süreciyle birlikte başlatılan kapasite artırımı amaçlı büyük yatırımlar, 2006-2008 yılları arasında devreye girmiştir. Bu yıllarda yapılan yatırımlarla sektörün kapasite miktarının 20 milyon ton civarında arttığı görülmektedir. Kapasite artışları nedeniyle değişen sektör yapısı, yakın çevresine satış yapmaya odaklanmış fabrikaların rekabet nedeniyle ürün sağladıkları alanları genişletmeye zorlamaktadır. Başka bir ifade ile, son 5 senede sektörde artan yatırımlarla oluşan kapasite fazlasının, ihracata yönelik çalışmaları hızlandırdığı görülmektedir. Artan üretime karşılık düşen talep nedeniyle çimentonun hammaddesi olan klinker stoklarında 2008 sonu itibariyle bir önceki yıla göre yüzde 40 civarında arttığı görülmektedir. Bu nedenle birçok şirket sene sonunda üretime ara vermek durumunda kalmıştır. Çimentonun üretim özellikleri nedeniyle fabrikalarda kapasite azaltmak mümkün olmadığından bu gibi durumlarda uygulanabilen tek yöntemin üretim hatlarının aralıklı olarak çalıştırılmasıdır.

Son 5 yıllık süreçte, hızlı yükselen petrol fiyatlarıyla fonlanan bölge ekonomileri ve Akdeniz çevresindeki AB ülkelerinin talepleri doğrultusunda şekillenen ihracat rakamları, Türkiye'de toplam üretimin beşte birinin üzerine çıkamamaktadır. Buna karşılık iç talebin seyri 2007 yılına kadar sektörün büyümesinde temel rolü üstlenmiştir. Geçtiğimiz yıllarda artan maliyetler ve inşaat sektöründe baş gösteren daralma, çimento sektöründe rüzgârın terse döndüğünün ilk işaretlerini vermiştir. İç talepte yaşanan zayıflamanın ihracatla kapatılmaya çalışıldığı sektörde, 2008'in ortalarından itibaren Küresel Mali Krizin etkileri ile dış ticaretin etkinliği de azalmaya başlamıştır.

2009 yılında yaklaşık 14 milyon ton çimento ihracatı yapan sektör, 2010 yılında bu rakamı yaklaşık 15 milyon tona ulaştırmıştır. Klinker ihracatı ise 2009 yılında 3,5 milyon ton, 2010 yılında ise 2,7 milyon ton olarak gerçekleşmiştir.<sup>43</sup>

Çimento ihracatı, ülkeler bazında; son dönemde geleneksel ihracat pazarlarının gerilediği ve buna bağlı olarak alternatif pazar arayışlarının denendiği görülmektedir. Konjonktürel gelişmelerin de bu arayışlara yön verdiği dile getirilebilir. Her zaman güçlü satışların yapıldığı Batı Avrupa ve 2007'ye kadar önemli miktarlarda ihracatın yapıldığı ABD'ye çimento satışı konut piyasalarındaki krize bağlı olarak gerilerken Irak, Libya ve Suriye'nin ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan, daha önceden kayda değer bir ihracatın yapılmadığı

<sup>43</sup> İhracat İstatistikleri, (Erişim, 20 Kasım 2011), <http://www.tcma.org.tr/index.php?page=icerikgoster&menuID=40>.

Rusya'nın 2007 ve 2008'de sektörün en önemli pazarı haline gelmesi dikkat çekicidir. Ancak, 2008'in ikinci yarısından itibaren Rusya pazarının çok hızlı bir şekilde gerilediği görülmektedir.

2009 yılında sektör en çok ihracatı Irak, Suriye, Libya ve İtalya'ya gerçekleştirmiştir. 2010 yılında ise en çok ihracat yapılan ülkeler Irak, Suriye, Libya ve Mısır olmuştur.<sup>44</sup> Bu ülkelere yapılan ihracat, özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde yer alan fabrikalar için, iç talep daralmasında kurtarıcı bir rol üstlenmiştir.

Diğer taraftan, İhracat yapılan ülkelerde istikrarlı bir pazar yapısının olmaması ve kar marjının düşük kalması nedeniyle ihracata dayalı bir büyüme stratejisinin geliştirilmesi çimento sektörü için pek mümkün görünmemektedir. Ayrıca, mevcut daralmada bir rahatlama unsuru olarak ön plana çıkan yeni pazarların süreklilik arz etmesi de beklenmemektedir. Dış pazarların istikrarsızlığı ile ilgili son örnek; Suriye'nin dışarıdan çimento alımını durdurmasıyla yaşanan sıkıntılar olmuştur. Her ne kadar Suriye tarafından bu yasağın geçici ve kısa süreli olduğuna dair açıklamalar yapılmış olsa da bu durum özellikle Güneydoğu Anadolu bölgesinde üretim yapan fabrikalar için olumsuz bir gelişme olmuştur.

Türk Çimento Sektörü, 2010 yılında iç satışlarda yaklaşık % 16'lık bir büyüme gerçekleştirmiştir. Bu dönemde üretilen çimentonun yaklaşık % 25'i ihraç edilmiştir.<sup>45</sup>

Türk Çimento Sektörünün 2010 yılı sonundaki kurulu kapasitesi, klinker için 63,8 milyon ton ve çimento için 105,4 milyon tondur.<sup>46</sup>

2011 yılında sektördeki büyümenin iç pazardaki büyüme ile devam edeceği ancak büyüme oranlarının 2010 yılına oranla daha düşük seviyelerde (%6-8) kalması beklenmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, 2009 yılı Aralık ayı ortalama çimento ton fiyatı 95,92 TL iken, 2010 yılı Aralık ayında bu rakam 105,21 TL'ye yükselmiştir.<sup>47</sup> 2010 yılında yaklaşık 65 milyon ton çimento üretildiği düşünül-

<sup>44</sup> İhracat İstatistikleri, (Erişim, 20 Kasım 2011), <http://www.tcma.org.tr/index.php?page=icerikgoster&menuID=40>.

<sup>45</sup> TÇMB, a.g.e., s.6.

<sup>46</sup> TÇMB, a.g.e., s.14.

<sup>47</sup> TÇMB, a.g.e., s.15.



düğünde sektörün üretim değerinin yaklaşık 7 milyar TL'ye ulaştığı görülmektedir.

## 1.5. GENEL DEĞERLENDİRME

Ülkemizdeki çimento sektörünün tarihsel gelişimi ve bugünü incelendiğinde, çimento sektörünün cumhuriyetin ilanından hemen önce faaliyete geçmiş olduğu ve şu an için ülkemizin önde gelen ihracatçı sektörleri arasında yer aldığı görülmektedir.

Çimento Sektörü, ülkemizin ağır sanayisinde faaliyette bulunmakla birlikte, yaklaşık 15.000 çalışana istihdam imkanı sağlamasıyla da ülkemizin lider sektörlerinden biridir.

Tarihsel gelişimi incelendiğinde, çimento sektörü dönemsel krizlere rağmen, sürekli büyüyen ve gelişen aynı zamanda diğer sektörleri de etkisi altına alan bir konuma sahiptir. İhracat rakamlarına bakıldığında, Avrupa'da ve Dünya'da çimento ihracatı yapan ülkeler arasında üst sıralarda yer alması, bu sektörün ülkemiz açısından önemini bir kat daha artırmaktadır.

Özellikle özelleştirme dönemi sonrasında, sektörde ciddi bir kapasite artışıyla birlikte sektörde faaliyet gösteren şirketler arasında büyük bir rekabet de ortaya çıkmış, bu rekabet sektörün kapasite açısından ileriye doğru hareketlenmesine ivme kazandırmıştır.

İstihdam açısından sektörün durumu incelendiğinde ise, özellikle devlet döneminde ÇİTOSAN'ın istihdam öncesi oryantasyon eğitimleri ve hizmet içi eğitimleri sektörde görevli işgücünün niteliklerinin artırılmasına ve bu nitelik artışının özel sektör tarafından da geliştirilmesi, ülke sektörünün üretim bilgi seviyesini de üst düzeye taşımıştır. Bugün ise özellikle sektörün 2 kuruluşu; Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) ve Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği (TÇMB) sektörün diğer sorunlarının yanı sıra işgücü niteliğinin korunması ve artırılması için önemli eğitim faaliyetlerini de koordineli bir şekilde yürütmektedirler.

Son tahlilde, ülkemizin ihtiyaç duyduğu istikrarlı ve sürekli büyüme sergileyen çimento sektörü, ülkemizin çimento talebi de göz önünde bulundurulduğunda önümüzdeki 10 yıl içerisinde de kapasite artışı ve büyümesini sürdüreceği öngörülmektedir.





## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÜCRET VE ÜCRETİN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**



## İKİNCİ BÖLÜM

# ÜCRET VE ÜCRETİN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

### 2.1. ÜCRET VE BİLEŞENLERİ

#### 2.1.1. Ücret

Ücret çok yönlü bir kavram olmakla birlikte, ekonomik ve toplumsal yaşamın tüm alanlarını etkisi altına almaktadır. Ücret, gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir unsur olarak, gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet unsuru olarak ve gerekse milli gelirin çeşitli kesimler arasındaki dağılım biçimini gösteren bir ölçüt olarak önem taşımaktadır.<sup>48</sup>

Diğer taraftan, insanların iş hayatında emekleri ile faaliyet göstermelerinin temelinde bir takım ihtiyaçlarını karşılamak yer almaktadır. Fiziksel, sosyal ve psikolojik içerikli bahse konu bu gereksinimler, ancak belli düzeylerde bir gelirin elde edilmesi ile karşılanabilmektedir. Ücret dışında gelir sahibi olanlar bir yana bırakıldığında, ücret karşılığında emeğini kiralama pek çok insanın ve ailenin tek gelir kaynağıdır.<sup>49</sup>

İktisadi anlamda ücret, bir üretim faktörü olan emeğin üretime (fikren yada bedenen) katılması sonucu elde edilen bir gelir unsuru, bir ödüldür.<sup>50</sup> İktisatçılara göre ücret, işçiye işgücünü kiraya vermesi karşılığında ödenen bedeldir. Bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paraya ücret denir. Buna göre ücreti emeğin fiyatı olarak tanımlamak mümkündür.

<sup>48</sup> Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 5. Baskı, 2005, s. 236.

<sup>49</sup> Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 2006, s.1.

<sup>50</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s. 219.

Bilindiği üzere, liberal sistem içinde elde edilen gelirlerin miktarları birbirinden çok farklı olduğu gibi, bu gelirleri doğuran kaynaklar da nitelik bakımından birbirinden ayrılır. Dört üretim faktöründen biri olan girişimcinin, herhangi bir ticari, sınai veya tarımsal işletmenin sahibi veya ortağı olması sonucu elde ettiği gelire kâr, ikinci üretim faktörü olan doğal kaynakların getirisine rant, üçüncü üretim faktörü olan sermayenin getirisine faiz ve dördüncü üretim faktörü olan emeğin getirisine ücret denir.

Görüldüğü üzere ücret de bir gelirdir. Ancak, ücret, taşıdığı bir takım özellikler dolayısıyla yukarıda değindiğimiz diğer üç gelir çeşidinden ayrılır. Ücret, çalışmanın karşılığıdır. Oysa, anılan diğer gelir çeşitlerinin hiçbirinin kaynağı tamamen çalışma veya emek değildir. Bu tür gelirlerin kaynağı bazı kişilerin maddi zenginlikler üzerinde sahip oldukları mülkiyet hakkıdır.

### 2.1.2. Ücret Bileşenleri

Ücret, çeşitli kalemlerden oluşan bir bütünü, toplamı ifade etmektedir. Ücret yapısının inşa edilmesinde genellikle kök (temel) ücret esas alınmaktaysa da, toplam ücret ve onu oluşturan bileşenlerin düzeyi de dikkate alınması gerekmektedir.

Toplam Gelir;

- Maddi Ödüller
  - o Dolaysız Ücret
    - Temel Ücret
    - Değişken Ücret
  - o Dolaylı Ücret
    - Ek Faydalar
    - Sosyal Yardımlar
- Maddi Olmayan Ödüller
  - o Çevresel Koşullar
  - o Kariyer ve Eğitim İmkanları
  - o Unvanlar

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere, ücret sadece tek bir kalem-den değil birçok kalemden oluşan ve bir paket olarak ifade edilebilecek bir kavramdır.

Geniş manada toplam ücret, parasal olan ve olmayan kalemlerden oluşmaktadır. Parasal ücret, işletmenin harcama yapmasını içeren ücret bileşenlerini kapsamaktadır. Ücretin bu kısmı “dolaysız ücret” ve “dolaylı ücret” kalemlerinden oluşmaktadır.

“Dolaysız Ücret”, işveren tarafından doğrudan çalışana yapılan parasal ödemeyi içermektedir. Temel maaş, prim, ikramiye vb. bu gruba girmektedir. “Dolaylı Ücret” kalemleri ise, doğrudan çalışana değil ancak onun adına işvereni tarafından yapılan ödemeleri içermektedir. Bunlara örnek olarak; sosyal sigorta primleri ve sağlık sigortası primleri verilebilir.<sup>51</sup>

Parasal olmayan ücret ise, çalışanları cezbetme ve elde tutmak için önemli olan, iş çevresi ile ilgili olumlu şartları içermektedir. İşyeri şartlarının uygun olması, kariyer ve eğitim imkanları, unvanlar, ulaşım imkanları, esnek çalışma biçimlerinin uygulanması vb. bu tür ücret kalemlerine örnek olarak gösterilebilir.<sup>52</sup>

Maddi olan ve olmayan ödüller, farklı ücret unsurlarını içermektedir. Bu ücret unsurlarının bileşimi ücret paketini oluşturmaktadır. Ücret Paketinde; para ile sağlanan temel ücret ile beceri ve performansa bağlı teşvikli ücret kalemlerinin yanı sıra, dolaylı ücretler ile daha ziyade üst düzey yöneticilere sağlanan imtiyazlar ve ödüller yer almaktadır. Ayrıca, ekonomik olmayan kalemler de, ücret paketinin bir bileşenidir. Geniş bir ifadeyle, Toplam Ödül Sistemi veya Paketi; Ücret, Ek Yararlar, Güvenlik, Statü, İş Çeşitliliği, İş Yükü, İşin Değeri, Yetki, Terfi İmkanları, Bilgilendirme, Çalışma Koşulları ve Kariyer İmkanlarını içermektedir.<sup>53</sup>

Ücret, yukarıda da ifade edildiği gibi, maddi ve parasal olan ve olmayan tüm kalemleri kapsamaktadır. Buna karşılık, “ücretleme” veya “ücret yönetimi” açısından “ücret”, çoğunlukla “maddi ücret kalemleri”ni içeren daha dar bir anlamda kullanılmaktadır. Dar manasıyla ücret, “para ve parayla ölçülebilen maddi karşılıkları” ifade etmektedir. “Maddi Olmayan” kalemler ise, “ücret” ile ilişkili olmakla birlikte genellikle çalışan motivasyonu ve tatmini olarak ele alınmaktadır.

<sup>51</sup> Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 10.

<sup>52</sup> Anne Bogardus, **Human Resources Jumpstart**, Alameda, CA, USA, Sybex, Incorporated, 2004, s.100.

<sup>53</sup> Acar, a.g.e., s.10.



Farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte genel yaklaşımda ücretin; Temel Ücret, Değişken Ücret, Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar olmak üzere 3 temel bileşeni bulunmaktadır.

### 2.1.2.1. Temel Ücret

Maaş olarak da ifade edilen Temel Ücret, çalışanların beceri ve yetkinlikleri göz önüne alınarak, ifa ettiği işin değerine göre tespit edilen kök ücreti ifade etmektedir. İçeriğine bakıldığında, Temel Ücret, toplam ücret paketinin en önemli bileşenidir. Diğer taraftan, Temel Ücret, özellikle performansa dayalı değişken ücretlerin hesabında dikkate alınmasından dolayı, ücret unsurlarının diğer kalemlerine de etki etme niteliğini haizdir. Bundan dolayı da, ücret yapılarının oluşturulmasında esas alınan ücret, genellikle Temel Ücret'tir. Temel Ücret, işin gerçek değerini de yansıtırma özelliğine sahiptir.<sup>54</sup>

Genellikle, ücret paketleri incelendiğinde pakette temel bir ücretin yer aldığı ve diğer ücret unsurlarının bu temel ücrete göre tespit edildiği görülmektedir. Bazı durumlarda da, temel ücretin çok düşük tespit edildiği veya hiç olmadığı durumların da söz konusu olduğu gözlemlenebilmektedir. Bu durum genelde satış ve/veya pazarlama göreviyle çalışanlarda görülmektedir. Bu gibi işlerde, sabit bir ücret olmaksızın ücret tamamen çalışanın satış performansı ile ilintilendirilmektedir.<sup>55</sup>

### 2.1.2.2. Değişken Ücret

Çalışanları teşvik etmek amacıyla performanslarına ve katkılarına bağlı olarak tespit edilen ücret kalemlerine "Değişken (Durumsal) Ücret" denilmektedir. Durumsal Ücret, çalışanın performans, yetkinlik, katkı veya becerisine göre verilen parasal ödülleri içermekte ve de çalışanın yer aldığı takım veya tüm işletmenin performansı ile ilişkili olarak tespit edilebilmektedir.<sup>56</sup>

Değişken (Durumsal) Ücret, Temel Ücret ile birlikte çalışanların asıl ücret veya maaşını oluşturan ve son yıllarda toplam ücret paketi içerisindeki payında artış gözlemlenen bir ücret bileşenidir.

<sup>54</sup> George T. Milkovich, Jerry M. Newman, **Compensation**, 7th edition, McGraw-Hill, Boston, 2002, s.262.

<sup>55</sup> Douglas J. Dalrympe, William L. Con, Thomas Decarlo, **Sales Management**, 8th Edition, John Wiley and Sons Inc., New Jersey, 2004, 499-509.

<sup>56</sup> Acar, a.g.e., s.11.

### 2.1.2.3. Ek Faydalar ve Sosyal Yardımlar

Temel ve Değişken Ücret dışındaki tüm ücret bileşenleri Ek Faydalar ve Sosyal Yardımlar olarak ifade edilmektedir. Uygulamada “Ücret Ekleri” olarak da görülen Ek Faydalar ve Sosyal Yardımlar, temel ücret dışında değişik isimler altında yapılan ikramiye ve ilave ödeme, prim, kardan pay, ücret benzeri ödemeler ve sosyal yardımlar gibi ödemeleri içermektedir.<sup>57</sup>

Ek Faydalar ve Sosyal Yardımlar, temel ücrete ilave her türlü menfaati kapsamından dolayı, ücretin emeğin karşılığı olarak kabul edilen görüşten “toplumun ve işletmenin bir üyesi olarak işçiyeye sağlanan bir gelir” şeklinde düşünülmektedir. Ek Faydalar, geniş anlatımla, kar payı, ikramiye, yemek vb. yardımlar ile diğer sosyal yardımları da içermektedir.<sup>58</sup> Sosyal Ödemelerin yanı sıra, özellikle üst düzey yöneticilere sağlanan ayrıcalıklar da, Ek Faydalar arasında düşünülmektedir. Bunlara örnek olarak; özel araba, telefon, konut, özel otopark vs. nakit para olarak ödenmeyen faydalar olarak gösterilebilir.<sup>59</sup> Ödüller ise, çalışanların kıdem, devamlılık, olağanüstü başarı ve katkıları için verilen ücret unsurları olarak tanımlanmaktadır.<sup>60</sup>

Ücret bileşenlerinin ülkemizdeki durumu incelendiğinde, ücret geliri içinde temel ücretin nispetinin, yan ödemelerin (değişken ücret ve ek faydalar) oranının yarısı seviyelerine yakın miktarlarda gerçekleştiği gözükmektedir.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu’nun (TİSK) her yıl düzenli olarak gerçekleştirdiği “Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyeti Çalışması”na göre ücret geliri içinde 2005 yılında temel ücret % 36,6, yan ödemeler % 63,4, 2006 yılında temel ücret % 37,5, yan ödemeler % 62,5, 2007 yılında temel ücret % 37,9, yan ödemeler % 62,1, 2008 yılında temel ücret % 36,4, yan ödemeler % 63,6, 2009 yılında temel ücret % 36, yan ödemeler % 64 paya sahiptir.<sup>61</sup>

<sup>57</sup> Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, Yenilenmiş 22. Basım, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2009, s. 143.

<sup>58</sup> Acar, a.g.e., s.15.

<sup>59</sup> Luann J. Lynch, **An Overview of Management Compensation**, Journal of Accounting Education, Vol:21 Issue: 1, 1st Quarter 2003, s. 43-60.

<sup>60</sup> Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior: Managing People and Organization.**: Houghton Mifflin Company, Dallas, 1992, s. 369-375.

<sup>61</sup> TİSK, Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyeti, [http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana\\_id=117](http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=117), (Erişim, 20 Kasım 2011).

2009 yılına ait araştırma kapsamındaki 14 işkolunda, toplam işgücü maliyeti içinde ortalama olarak “Çıplak Ücret”in % 36 ve “Yan Ödemeler”in % 64 olduğu gözlenmektedir. Bu itibarla, 2009 yılında anılan işkollarında yan ödemelerin tutarı çıplak ücretten fazladır (İnşaat hariç). Toplam işçilik giderleri içinde yan ödemelerin payı Kimya işkolunda en fazladır (% 67.3). Bunu Cam ve Toprak (% 66.5) işkolları izlemektedir.<sup>62</sup>

Çimento sektöründe ise toplam işçilik içinde “Çıplak Ücret” ile “Yan Ödemeler”in oranı yaklaşık yarı yarıyadır. Yani, toplam işçilik maliyetleri içerisinde “Çıplak Ücret”in oranı % 50, “Yan Ödemeler”in oranı ise %50 civarındadır.<sup>63</sup>

## 2.2. ÜCRET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Ücretin çok yönlü bir kavram olmasından dolayı ücrete ilişkin çok çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Bu çeşitlilik içerisinde en çok karşılaşılan ve üzerinde konuşulan ücret kavramları tezin bu bölümünde ele alınmıştır.

İşletme tarafından belirli bir devre için bir çalışana yapılan tüm ödemeler brüt (gayri safi) ücreti oluşturmaktadır. Brüt ücret, gelir vergisi, sosyal sigorta primleri, sendika aidatı, sosyal yardımlar, işsizlik sigortası primleri ve zorunlu tasarruf fonu için yapılan ödemeleri kapsamaktadır. Bir başka ifade ile brüt ücret, tahakkuk eden, kesintiler öncesi toplam ücret tutarıdır.

Brüt Ücret, işverenlerin ücret olarak çalışanlara ve ilgili taraflara yaptığı toplam ödemelerini ifade etmektedir. Kısaca, çalışana istihdam etmesi dolayısıyla işverenin katlandığı ücret olarak sayılan tüm giderleri kapsamaktadır.<sup>64</sup>

Net Ücret ise, Brüt Ücretten gelir ve damga vergisi, sosyal güvenlik sigortaları kesintileri, varsa çeşitli borçları ve sendika üyelik aidatı vs. çıkarıldıktan sonra çalışanın eline geçen, kullanılabilir durumdaki ücret tutarını ifade etmektedir.

Ücretler, ödenen ücretin değeri bakımından nominal (parasal) ve reel (gerçek) ücret diye ikiye ayrılmaktadır. Ücretin sadece para ile ifade edilen miktarı değil, o miktarın fiyatlar karşısındaki satınalma gücü de önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile nominal ücret, ücretin cari ülke parasıyla ifade edilen değeri

<sup>62</sup> TISK, a.g.e.

<sup>63</sup> Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Araştırma Bölümü verilerinden elde edilmiştir.

<sup>64</sup> Acar, a.g.e., s.21.

rini, reel ücret ise belli fiyatlar karşısında, nominal ücretin satınalma gücünü göstermektedir.

Nominal ve Reel Ücret, özellikle yüksek enflasyonun yaşandığı ülkelerde ücret pazarlıklarına sıkça konu olan ücret kavramlarıdır. Ücret yapısının geliştirilmesi ve uygulanmasında temel ücret hadleri parasal olarak ele alınmaktadır.

Çıplak Ücret ise, çalışanların emeklerinin, yaptıkları işlerin veya çalışmalarının karşılığı olan temel veya doğrudan ücreti kapsamaktadır. Giydirilmiş Ücret ise, çıplak ücrete diğer ücret kalemlerinin (sosyal yardımlar, performans ücreti, izin-tatil ücretleri vs.) ilave edilmesi sonucu bulunan ücret gelirini ifade etmektedir. İşletmelerin ücret maliyetleri ve çalışanların ücret gelirlerinin tespit edilmesinde ve değerlendirilmesinde, giydirilmiş ücretin hesaba alınması gerekmektedir. Ücret yapısının oluşturulmasında genellikle çıplak ücret dikkate alınmaktadır.

Ücret Haddi ise, niteliği belli olan bir çalışanın emeğine biçilen birimsel temel değer veya tutar olarak ifade edilmektedir. Uygulanan ücret sistemi esas alındığında, zaman ya da parça başına tespit edilen ücret miktarına ücret haddi denir. Ücret haddine örnek olarak; saat başına 5 TL veya parça başına 3 TL ya da aylık 1.500 TL verilebilir. İşletme ücret yapılarının tasarımıda çoğunlukla "ücret haddi" esas alınmaktadır.

Ücret Geliri ise, çalışanların belirli bir dönemdeki ücret kazancını ifade etmektedir. Ücret Geliri, genel olarak, "ücret haddi"nin zaman veya ürün birim sayısı ile çarpımı neticesi bulunan rakama ek faydaların ilave edilmesi neticesinde bulunan ücrettir.

Ücret Gideri, genel olarak ücretler için yapılan ödemeler veya harcamaların tutarını göstermektedir. Bundan dolayı da, ücretler arttıkça ücret gideri de artmaktadır. Ücret maliyeti ise yukarıda da değinildiği gibi, ürün veya çıktı birimi başına katlanılan ücret gideri payını ifade etmektedir. Bahse konu oran, çalışanın üretime, üretim gelirine katkısı ile üretim gelirinden elde ettiği pay arasındaki orandır. Durum böyle olunca, ücret giderleri sabit iken işgücü verimliliğinin artması, ücret maliyetlerini azaltıcı bir etki göstermektedir. Bunun aksine, ücretlerin artması, zorunlu olarak ücret giderini artırır ancak ücret maliyetinin durumu çalışanların performansına bağlıdır.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Zaim, a.g.e., s. 158-159.

Ücret gideri ve ücret maliyeti kavramları ele alındığında, bir işletmede iyi bir analiz yapılması isteniyorsa, ücret giderine değil, ücret maliyetine odaklanılması daha anlamlı sonuçları ortaya çıkaracaktır. Bunun en doğru örneği, çalışanların motivasyonuna olumlu etkiler yapan ücret giderlerinin artması, performansı ve verimi de yükseltiyorsa, bu durumda işletmenin bir kaybı olmayacak ve belki de bu durumdan kazançlı çıkılacaktır.

Ücret yönetimi konusunda kullanılan diğer iki önemli kavram ise "aynı" ve "nakdi" ücrettir. Nakdi Ücret, ücretin nakdi yani para olarak ödenmesini veya bu kısmını ifade etmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu'nda da ücretin nakdi olarak ödenmesi esası benimsenmiş durumdadır. Bundan dolayı da, ülkemizde temel ücret ile değişken ücret bileşenleri nakit olarak ödenmektedir.

Aynı Ücret ise ücretin iktisadi değeri olan "mal ve hizmetler" şeklinde sağlanan bölümünü ifade etmektedir. "Aynı Ücret"e örnek olarak yemek, ulaşım, konut, erzak (ramazan) paketi, giyim eşyası, mamul yardımı, yakacak maddeleri vb. şeklinde sağlanan yardımlar verilebilir.

## 2.3. ÜCRETİN TARAFLARI AÇISINDAN ÖNEMİ

### 2.3.1. Ekonomi Açısından Önemi

Ekonomik açıdan ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli olan kaynakla, sermaye ve emek gibi faktörlerden bu sonuncusuna ödenen bedel olarak tarif edilmektedir. Ekonomi yasaları emeği bir mal gibi nitelemekte ve ücret oluşumunu işgücü arz ve talebinde aramaktadır. Oysa artık çalışanın işletmeye kendisini değil, fiziksel ve düşünsel çalışma gücünü sattığı kabul edilmektedir. Ücret, bilimsel açıdan çalışana emeği karşılığında ortaya çıkışına katkıda bulunduğu "sosyal hasıla" dan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Bu sebeple, ekonomik açıdan ücret artışı, bir bakıma verimlilik artışına bağlanmaktadır ve yine bu sebeple işverenler her dönemde verimliliği artırmaya dönük ücret sistemlerinin arayışı içinde olmuşlardır.<sup>66</sup>

Ayrıca, ücret zaman zaman maliye politikasının başvurduğu bir araç olarak ekonomik açıdan önem taşımaktadır. Özellikle enflasyonist dönemlerde tüketicinin kısılması amacıyla halkın alım gücünün düşük tutulması, ücretler genel

<sup>66</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler*, 8. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997, s. 211.

seviyesi düşürülerek sağlanmaya çalışılmaktadır. Deflasyonist durumlarda ise tam tersi bir politika izlenerek ücretler yükseltilmekte ve alım gücü artırılarak piyasaya canlılık getirilmesi amaçlanmaktadır.<sup>67</sup>

### 2.3.2. İşverenler Açısından Önemi

Mal ve hizmet üretiminde kullanılan üretim faktörleri birer maliyet faktörüdür. Emeğin fiyatı ücret de, üretim maliyeti içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu sebeple işverenler işletme kurmaya karar verirken ya da üretimin devamına veya yeni bir ürünün üretimine karar verirken ücretler seviyesini, dolayısıyla işçilik giderlerini dikkate almaktadırlar.

Ayrıca, işverenler, net ücret yanında sosyal yardımlar, sigorta primi, işsizlik sigortası, iş kazaları, öğrenim, tatil günleri ve diğer sosyal işler için yapılan ek ödemeleri de göz önünde bulundurmaktadırlar.

Bunlarla birlikte işverenler, fazla çalışma, daha çok üretme ya da daha kaliteli üretme veya bir yeniliği gerçekleştirme karşılığında ücret artışını bir teşvik olarak öngörmektedirler.

### 2.3.3. Çalışanlar Açısından Önemi

Ücretin çalışan açısından önemi birçok bakımdan ele alınabilmektedir. Bunlardan en önemlisi ücretin çalışanın hayatını sürdürme aracı olmasıdır. Çalışanın hayatını devam ettirebilmesi için gerekli alım gücüne ancak ücretle sahip olabilmektedir.

Bundan başka ücret bir hayat standardı ölçüsü olmaktadır. Alınan ücret zorunlu ihtiyaçları karşıladıktan sonra kültürel ve lüks ihtiyaçların karşılanmasına da imkan veriyorsa hayat standardı yüksek, aksine zorunlu ihtiyaçları bile yeterli oranda karşılayamıyor ise hayat standardı düşük demektir. Hayat standardı ölçüsü, bir toplumda gelir dağılımı adaletini göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Çalışanlar açısından ücretin önemini 3 başlık altında incelemek faydalı olacaktır. Bunlar; ekonomik, psikolojik ve gelişme açısından dır.

<sup>67</sup> Adem Uğur, a.g.e., s. 148-150.

### 2.3.3.1. Ekonomik Açıdan

Ücretin insanların ihtiyaç duyduğu ve arzuladığı zorunlu ve zorunlu olmayan mal ve hizmetleri elde eden faktörün bir aracı olmasından dolayı, çalışanlar için ekonomik önemi fazladır. Ücret gelirinin, çalışanın kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvence anlamı olduğu gibi, bu gelir refah, konfor ve maddi faydaların düzeyini saptamaya yardımcı olmaktadır.

Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin yeterli ve adil olmasını arzu ederler. Çalışanlar, ücretlerinin yeterli olup olmadığına karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin, gereksinimlerini mal ve hizmet olarak ne ölçüde karşıladığına; diğer taraftan başka kuruluşlarda benzer işler için ödenen ücretin miktarına bakarlar.

Ücretlerinin adil olup olmadığını değerlendirirken de kendi ücretlerini, işletmedeki diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmalar neticesinde kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan çalışan huzursuz olur; tatmin seviyesi düşer.

### 2.3.3.2. Psikolojik Açıdan

Ücretin bireyi çalışmaya motive edici faktörler arasında önceliği üzerinde bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak, son yıllarda yapılan araştırmaların bulguları ücretin bireyi motive etmede birinci dereceden bir faktör olmadığı görüşünün ağırlık kazanmasına neden olmuştur. İşletmede çalışanı motive etmede onu tanıma, iş ile çalışan arasında uyum sağlama, sağlıklı bir iş ortamı oluşturma, ödül-ceza sistemlerinin eşitlik ve adalet ilkesine uygun olması, çalışanlara iş güvencesi sağlanması, iş genişletme, iş zenginleştirme, kararlara katılmayı sağlama, iş ortamının sosyal, psikolojik ve fiziksel koşullarının etkililiği ve verimliliği sağlayacak şekilde düzenleme vb. araçlar kullanılmaktadır. Bu şekilde sağlanan tatmin, çalışan için parayla ölçülebilecek tatminden çok daha olumlu bir etkiye sahiptir.<sup>68</sup>

### 2.3.3.3. Gelişim Açısından

Ücret geliri, aynı zamanda, çalışanların performansları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme göstermiş olduklarını ölçmenin uygun bir aracıdır.

<sup>68</sup> Serap Benligiray, *Ücret Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1462; Eskişehir, 2003, s.7.

Beklenti kuramına<sup>69</sup> göre; bireyler, daha büyük çabanın daha fazla gelir sağladığını görürlerse, ücret gelirlerini artırmak için daha fazla üstün performans gösterirler. Bununla beraber, bir çalışana daha fazla üretmeye motive eden ücret gelirinin miktarı ve türü, başka bir çalışana motive etmeyi sağlamayabilir.<sup>70</sup>

### 2.3.4. Hukuk Açısından Önemi

İş Hukuku'nda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağ olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar için taşıdığı yaşamsal önem nedeniyle ücret anayasal güvenceye kavuşturulmuş ve sosyal haklar arasında yer almıştır. Anayasa'nın 55. maddesi'nde *"Ücret emeğin karşılığıdır. Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır. Asgari ücretin tespitinde çalışanların geçim şartları ile ülkenin ekonomik durumu da gözönünde bulundurulur"* ifadelerine yer verilmiştir.<sup>71</sup>

Görüldüğü gibi ücret konusu çalışan ile işveren arasında hukuki açıdan önemli bir yer tutmaktadır. İş sözleşmesine bağlı olarak işveren, çalışanın işgörmeye yükümlülüğüne karşılık ücret ödemekle yasal olarak da yükümlü tutulmaktadır.

### 2.3.5. Sendikalar Açısından Önemi

Ücret düzeyinin belirlenmesinde özellikle sendikalı personel çalıştıran işletmelerde sendikalar önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu, sendikal başının çoğu kez ücret artışıyla ölçülmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, sendikalar toplu pazarlık görüşmelerinde öncelikle üyelerine daha fazla gelir sağlamayı hedeflemektedirler. Ayrıca sendikalar, iş analizi, iş değerlemesi ve ücret araştırmaları gibi aşamaların geliştirilmesini de üstlenmektedirler.<sup>72</sup> Bunlarla birlikte sendikalar, bölge, işkolu ve milli düzeyde örgütlenmekte ve yaptıkları toplu iş sözleşmeleriyle "eşit işe eşit ücret" ve "standart ücret" politikalarının uygulan-

<sup>69</sup> Victor Vroom'un (1964) beklenti teorisi (expectancy theory), motivasyon konusunda ortaya atılan süreç teorilerinden biridir. Burada, bireysel davranış, davranışın sonuçlarının algılanan değerine (valence) göre açıklanır. Öte yandan bireyler, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak imkanların arasında, kazanç-paha hesabı yaparak ve bilinçli bir şekilde tercihte bulunur. Bu açıdan bakıldığında diğer motivasyon teorilerine kıyasla Vroom'un teorisinde bireylerin hedefleri doğrultusunda rasyonel tercihler yapmalarına ağırlıklı bir yer verilmektedir.

Ayrıntılı bilgi için bkz. Victor H. Vroom, **Work and Motivation**, New York; Wiley, 1964, s.331.

<sup>70</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 314.

<sup>71</sup> Sarper Süzek, **İş Hukuku**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2002, s. 293.

<sup>72</sup> Bingöl, a.g.e., s. 315-316.



masını gerçekleştirmektedirler. Böylece, her türlü ücret farkını azaltıcı yönde faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.<sup>73</sup>

### 2.3.6. Toplum Açısından Önemi

Ücretlerin emeği karşılığında çalışanların gelirini ve yaşam düzeyini belirlemesinin yanı sıra toplumsal yaşamı etkileyen yönleri de mevcuttur. Ücret, endüstrinin gelişmesine etki eden bir maliyet faktörü, ulusal gelirin çeşitli kesimlere dağılım biçimiyle toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir ölçüt olarak önem taşımaktadır.<sup>74</sup>

Bunların yanı sıra, ödenen ücretlerin yıllık toplamı, emek kesiminin milli gelirdeki payını göstermektedir. Böylece yıllar itibariyle, ücretlerin payının milli gelir içinde azalıp azalmadığı denetlenmektedir. Çalışanların ücretleri toplamının milli gelir içindeki payının düşük olması, çalışma barışını olumsuz yönde etkilemekte, toplam ücretlerdeki artış genel verimlilik düzeyindeki artıştan daha fazla olursa da ücretlerin enflasyonist etkisi ortaya çıkmaktadır.

## 2.4. ÜCRETİN OLUŞUMU VE ÜCRETE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

### 2.4.1. İşgücü Piyasaları

İşgücü piyasası, bir ülkedeki toplam emek arzını ifade eden işgücünün emek talebi ile buluştuğu alanlardır. Emekle ilgili fonksiyon ve faaliyetler işgücü piyasasında görülmektedir. Ancak bir ülke içinde uygulamada emek arz ve talebinin tek bir işgücü piyasasında dengelenmediği, farklı coğrafi bölgeler veya değişik sektörlerde ayrı işgücü piyasalarının varlığı gözlenmektedir.

Gelişmiş ülkelerde ücret ve iş koşullarının çeşitliliğine göre oluşmuş işgücü piyasaları, aralarında işgücü mobilitesini önleyen engellerin bulunduğu iki veya daha çok işgücü piyasası bölümünün varlığına dayanmaktadır. Bu anlamda birincil ve ikincil işgücü piyasalarından bahsetmek mümkündür.

Birincil işgücü piyasalarında iş güvencesi iyi, göreceli olarak yüksek ücretli ve çalışma şartları düzgün, kariyer geliştirme olanakları bulunan koşullar mevcut iken, ikincil piyasada bunun tam aksi bir durum söz konusudur.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Yusuf Balcı, **Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, Yay. No:544, İktisat Dizisi No: 26, 1999, s. 166.

<sup>74</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 153.

<sup>75</sup> Zeki Erdut, **Rekabetin İşgücü Piyasasına Etkisi**, TÜHİS Yayınları, Ankara, 1998, s.44-46.

İşgücü piyasalarında emek mobilitesi önemli bir etken olup, ülkeler arasında emeğin yer değiştirmesindeki engeller ve zorluklar işgücü piyasalarındaki ücret oluşumu açısından farklılıklara yol açmaktadır. Bu ortamda ülkelerarası büyük veya ani işçi hareketleri ücretleri aşağı yukarı hareketlendiren bir etki yaratmaktadır. Öte yandan, işgücü piyasasında bir diğer etken istihdam düzeyidir. Tam istihdamın sağlandığı varsayılan durumlarda çalışanlar ancak daha çok ücret elde edeceklerine inandıklarında işlerini değiştirmektedir. Ancak, bu koşullarda bile niteliksiz işgücü bir işkolundan diğerine serbestçe değişim gerçekleştirememektedir. Bu da, ücretin düşük düzeylerde oluşmasına neden olmaktadır.

İşgücü piyasalarında emek talebinde teknelci büyük işletmelerden oluşan merkez sektör ile rekabete tabi küçük işletmelerden oluşan çevresel sektörün varlığı söz konusudur. Burada her üretim sektörü kendine özgü değişkenlerle tespit edilebilen, ancak işgücü mobilitesi bakımından engellerle birbirinden ayrılmış ikili işgücü piyasasının varlığından söz edilebilir. Bu işgücü piyasalarında ücret ile çalışma koşulları ve ortak çıkarların savunulması amacıyla oluşan örgütlenme yönünden ayrılan koşullar mevcuttur.

İşgücünün cinsiyet, yaş, etnik köken, uyruğa göre sınıflandırılması konunun dikkate alınması gereken diğer bir yönünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda, işgücü piyasasında üretim sistemini ve bu sistemin işgücü talebini etkileyen ekonomik bir bölümlenme söz konusudur. Diğer taraftan, niteliksiz, ikincil (işsizliğin yüksek olduğu) işgücü piyasalarının oluşumu bu nitelikteki işgücünün yüksek arzından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, ikincil işgücü piyasalarında ücret düşük düzeyde oluşmaktadır.<sup>76</sup>

Bu hususlardan çıkan sonuç ise; doğal işgücü piyasası olarak ifade edilebilecek gerçek koşullarda oluşan işgücü piyasasında; emeğin çeşitlenmiş oluşu, verimi aynı olan işe eşit ücret ödenmemesi, yeterli talep olmaması, bireylerin işgücü piyasası hakkında bilgi eksikliği, emek mobilitesini sınırlayan engellerin bulunması gibi nedenlerden dolayı eksik rekabetin geçerli olmasıdır.<sup>77</sup>

İşgücü piyasasının yapısı işgücü arz ve talebine göre oluştuğu varsayılan ücret düzeyini etkilemektedir. İşverenlerin, işgücü temininde diğer ekonomik

<sup>76</sup> Erdut, a.g.e., s.44-47.

<sup>77</sup> Zaim, a.g.e., s. 24.

faaliyetlerinde olduğu gibi rekabet ettiği düşünölmekle birlikte, bir işverenin işgücü piyasasında işgücü talep eden tekel konumunda bulunması ücretlerin piyasa düzeyinin altında oluşmasına neden olmaktadır.<sup>78</sup>

Diğer taraftan, ücretler arası karşılaştırmalı eşitlik kavramı, aynı işte ancak farklı coğrafi bölgelerde çalışan işçiler arasında oluşan ücret dengesini (aynı iş-kolunda çalışan işçiler veya kamu sektöründeki polis, itfaiyeci gibi farklı iş grubundakiler veya aynı işkolunda ancak farklı işletmeler veya değişik ölkelerde çalışan işçiler gibi) ifade etmektedir. Dolayısıyla, işkolu ve coğrafi bölgenin ücret oluşumunda payı bulunmaktadır.

Güncel koşullarda örgütlü işyerlerinde ücret oluşumu, "toplu pazarlık aracılığıyla ücret düzeylerinin belirlenmesi yöntemleri ve uygulamalarıdır" şeklinde ifade edilebilir. Günümüzde tarafların örgütlendiği işgücü piyasasında ücretler toplu pazarlık düzeninde oluşmaktadır. İşçi ve işveren sendikaları veya temsilcileri arasında toplu iş görüşmeleri ile işleyen bu sistemde; ücret ve ücretle doğrudan ilişkili konular, işçilere sağlanacak imkânlar ve ücrete bağlı yan ödemeler, işveren ve işçi tarafının yükümlölükleri, çalışma koşullarına ilişkin tarafları bağlayıcı sözleşmeler yapılmaktadır. Bu uygulamada, genelde ücret eşitliği, işletmenin ödeme gücü ve standart yaşam kriterleri göz önüne alınmaktadır. Burada tarafların aynı işkolundaki benzer nitelik gerektiren işgücü için geçerli ücret düzeyini dikkate aldıklarını belirtmek gereklidir.

Her ne kadar ücret belirleme konusunda işletme kararı göz önüne alınsa bile, esas olan toplam üretim maliyetinin işgücü maliyetine oranı olmaktadır. İş değerlemesi ve kıyaslaması da ücretin oluşumunda ve göreceli ücret düzeylerinin oluşturulmasında katkıda bulunan diğer etkenlerdir.<sup>79</sup>

48 Ancak, 70'li yıllardan sonra ücret oluşumunu etkileyen önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunlardan ilki, ücretin oluşumunda toplu pazarlık düzeninin etkisinde görölen azalmadır. Burada toplu görüşme kapsamı dışına taşınan ücret belirlenmesinde işverenin takdiri ve kuralları geçerli olmakta ve ücret oluşumu sendikal alanının dışına kaymaktadır. Ayrıca, toplu pazarlık düzeninin etkinliğinin azalmasına koşut olarak "ücret anlayışındaki" değişim yeni sorun

<sup>78</sup> Fossum, a.g.e., s.157.

<sup>79</sup> Arthur A. Sloane, Fred Witney, **Labor Relations**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, s. 278-298.

lar yaratmaktadır. Ücret sistemleri bireyselleştikçe, ücret farklılaşması, ücretin takdirinde kullanılan normların değişmesi, ücret ödemelerinde görülen artan eşgüdüm zorlukları sorun alanları olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>80</sup>

#### 2.4.2. Verimlilik

Verimlilik “üretim katılan üretim faktörleri ile üretimden elde edilen hasıla” olarak tanımlanmaktadır. Bunun anlamı, belirli üretim araçları ile en yüksek miktarda üretimin gerçekleştirilmesidir.<sup>81</sup>

Ücretin oluşumu açısından, ücret düzeyi pazarlığı (ücret) ve verimlilik pazarlığı (üretim miktarı) gibi iki husus söz konusudur. Bu pazarlıklarda işçiler açısından ifa ettiği işin karşılığını alma, işveren açısından ise yapılan işe uygun ücret ödeme beklentisi vardır. Bu beklentileri gerçekleştirmek ve üretilen katma değer ölçüsünü saptamak için bazı temel kıstaslar bulunmaktadır. Bunlar performans, işin mahiyeti ve personel ile ilgili kıstaslardır. Performansla ilgili kıstas, işçinin ne kadar fazla üretirse kendisine bunun karşılığı kadar ödeme yapılmasıdır. İşle ilgili kıstas, yapılan işin hacmi ile bu iş için sarf edilen zaman ölçüsüdür. Üçüncü kıstas, işçinin niteliği ile ilgili olup, becerisi ile işletmeye kazandırdığı katma değeri içermektedir. Bu bağlamda her işin göreceli olarak değeri, değişik etkenlere bağlıdır. Bunlar belirli işlerin gerektirdiği beceri ve sorumluluğa göre biçilen pazar değeri ve sosyal değerden oluşmaktadır.<sup>82</sup>

Verimlilik konusunda önemli bir diğer husus, işletme ve çalışanlar arasındaki dengenin iyi kurulabilmesidir. Eğer, ücretler kardan aşırı miktarda pay alırsa, belki işçiler kısa süre için durumlarından memnun olabilirler. Ancak, yaratılan dengesizlik işletmenin karlılığının düşmesi ve hatta kapanması ile sonuçlanabilir. Aynı şekilde düşük ücret düzeyi geçici olarak işletmenin karını büyük oranda artırabilir. Ancak, bu durum çalışacak nitelikli personel teminine veya nitelikli işçilerin işletmede muhafazasına yeterli olmayacağından işletmede istikrarsızlık ve etkinliğin azalması şeklinde sonuçlanabilir. Bu nedenlerin de etkisiyle işletmelerin işçilerini becerilerine göre, genelde niteliği az, orta nitelikli ve nitelikli gruplar halinde verimlilik kapasitelerine göre derecelendirdikleri ve ücret oluşumunda bu kıstasların dikkate alındığı görülmektedir.<sup>83</sup>

<sup>80</sup> Geoff-Druker White, **Reward Management**, Routledge Studies in Employment Studies, London, 2000, s.48-50.

<sup>81</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 291.

<sup>82</sup> White, **a.g.e.**, s. 26-27.

<sup>83</sup> R.E. Hollerbach; **Handbook of Wage and Salary Administration**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1984, s.16/3-16/8.

Bu durum ücretin oluşumunda kişisel becerilerin etken olduğu anlamını taşımaktadır. Diğer taraftan, toplu pazarlık düzeni tek tip ücret pazarlığı olmayıp, değişik karşılaştırmalı faktörler, ücret oluşumuna etki etmektedir. Bunlar içerisinde işletmenin ödeme gücü, yaşam standardı, yaşam maliyeti, işin mahiyetinden kaynaklanan ücret farklılaşması ve fazla çalışma sayılabilir.<sup>84</sup>

### 2.4.3. Rekabet

Rekabet; bireycilik, özel mülkiyet ve piyasa sistemi temelinde işleyen kapitalist ekonomik sisteme özgü bir kavramdır. Kavramın ortak anlamına karşın çözümsel içeriği farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda, rekabet talebin ve teknolojinin özellikleriyle belirlenen siparişe etkin biçimde uyum sağlayabilmek için piyasanın güncel biçimlerini, üretim yapılarını ve organizasyon modellerini oluşturma durumudur. Bu anlamıyla rekabet, değişim koşullarını ve rakibin davranışlarını dikkate alan aktörlerin ( tarafların) arasındaki etkileşim bütünü olarak algılanmaktadır.

Diğer bir yaklaşımda ise rekabet, ekonomik aktörlerin sahip oldukları bilgi ve donanımlar bakımından aralarında var olan uyumsuzluklarla belirginleşen bir süreçtir. Bu süreçte ekonomik aktörler eylemleriyle rakiplerinin tercihlerini kendi yararı doğrultusunda etkilemektedir.<sup>85</sup>

Rekabet ortamı ücret oluşumunu etkileyen önemli etkenlerden birisidir. İşletmenin rekabet gücü mal ve/veya hizmet piyasasında oluşan rekabet koşullarından etkilenmektedir. Bu bağlamda, işgücü piyasaları değişik özellikler sergilemektedir. İşgücü piyasası endüstri kolunun özelliği, coğrafi bölge, insan kaynakları gibi değişik nedenlerle farklı koşullarda çalışmaktadır. Burada uluslararası sermaye ve mal hareketlerinin serbestleştirilmesi, işgücü maliyetlerinin yüksek, ekonomik rekabetin ağır olduğu ülkelerde rekabetin yoğunlaşmasına, işletmeleri ve çalışanları uyum sağlamaya zorlayan koşulların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Genel olarak birçok ülkede istihdamda yaşanan olumsuzluklar, işçi sendikalarının etkinliğinin azalması, işçilerin hareket alanını daraltmıştır. İşletmeler işgücü yoğun yatırımlarını işgücü maliyetinin düşük olduğu ülkelere doğru kaydırırken, menşe ülkelerindeki ücret düzeyleriyle üretim yapan rakiplerine karşı üstünlük sağlamak, ücret düzeyleri üzerinde egemen olmak

<sup>84</sup> Sloane, Witney; a.g.e., s. 299.

<sup>85</sup> Erdut, a.g.e., s. 1-2.

ve sosyal yardımları azaltma girişimlerini sürdürmektedirler. Bu durumda ücret düzeyini giderek etkileyen ve yapısal hale dönüşen işsizlikten en fazla sanayileşmiş ülkelerdeki niteliksiz işgücü etkilenmektedir.

Diğer taraftan, işgücü piyasalarının özelliklerine bağlı olarak bazı sektörlerde emek talep eden firmalar, bazılarında ise emeği arz edenler sendikalarda örgütlenmiş olabilmektedir. Diğer grup sendikalar ise emek arz ve talebinin tam rekabet koşullarına tabi olduğu koşullarda çalıştığı veya arz edenin de, talep edenin de karşılıklı olarak tekel oluşturduğu işgücü piyasasının mevcudiyeti şeklinde koşullar söz konusudur. Çeşitli sektörlerde değişik nitelikler ya da çoğunlukla eksik rekabet koşullarını gösteren işgücü piyasalarının bulunması, iş gerekleri açısından eşit ağırlıklı işlerin farklı ücretlendirilmesinde rol oynamaktadır.<sup>86</sup>

Öte yandan işletmeler işçilerine değişik ücret düzeylerinde ödeme yapmaya uygun ve istekli olma durumundadırlar. 1980'ler sonrasında işletmelerin ödeme güçleri yabancı firmaların artan rekabeti ile karşılaşmaktadır. Bu bağlamda, diğer firmaların mukayeseli ücret düzeyleri ücretlerin belirlenmesinde etkin olmaktadır. Bazı işletmeler işgücü ödemelerinin işgücü maliyetine etkileri üzerinde yoğunlaşırken, bazıları rekabetin etkilerini düşürmede verimlilik artışını ön plana almaktadır.<sup>87</sup>

İşgücü piyasasında ücret oluşumunu etkileyen faktörler tek başlarına ücretin belirlenmesinde etkili olabildikleri gibi, birbirlerini etkileşim altına alarak da bu süreçte öne çıkabilmektedir. Klasik ekonomi kuramlarında rekabetin emeğin verimliliği üzerinde etkin olduğu ve diğer üretim değişkenleri sabit tutulduğunda fiyatların rekabetten etkilendiği görüşü hâkimdir. Ancak, bu durum değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, İngiltere'de pazar rekabeti, ücretler ve verimlilik üzerinde sınırlı bir etki yaratabilmekte iken, Avustralya'daki imalat sektöründe daha etkindir. İngiltere'de daha fazla rekabet verimlilik artışında büyük etken değilken, Avustralya'da bu belirli bir etkinliğe sahiptir. Avustralya'da rekabetin nitelikli işçi grubu ile sınırlı olarak ücretleri etkilediği, ancak genelde ücretlere etkisinin klasik kuramların ileri sürdüğü gibi fazla olmadığı anlaşılmaktadır.<sup>88</sup>

<sup>86</sup> Hüseyin Akyıldız, **Ücret Yapısının Oluşumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No.11, Isparta, 2001, s. 77.

<sup>87</sup> Belcher Atchison, Thomsen, 2000, s.151-152.

<sup>88</sup> David Blanchflower, Stephen Machin; **Product Market Competition, Wages and Productivity:International Evidence From Establishment-Level Data**, School of Economics, London , 1995, s.15-16.

#### 2.4.4. Devletin Müdahalesi

Ücretin oluşumunda kamunun değişik araçlarla müdahalesi söz konusudur. Günümüzde ücret, geçmiş dönemlerin kuramlarında ileri sürülen şekliyle salt olarak işgücü piyasasında emek arz ve talebine göre kendiliğinden oluşan ve emeğin fiyatı sayılan bir olgu değildir.

Ücret, 19. yüzyılda kapitalist düzenin emek-sermaye arasında yarattığı çatışmaların önlenmesi çalışma barışının sağlanabilmesi amacıyla kamu müdahalesi sonucu, yasal zemin kazandırılan sosyal bir nitelik kazanmıştır. Örneğin, ABD'de asgari ücret dışında oluşturulmuş yasal kıstaslar bulunmaktadır. Bu ülkedeki yasal uygulamada ücret; yasa veya iş sözleşmesi yönetmeliğinde işin mahiyeti ve gereken emek niteliği açık olarak belirlenmişse ücret düzeyi bu işin tanımına göre oluşturulmuş yasal kıstaslar çerçevesinde belirlenmektedir. İşin yasal tanımı belirlenmemiş ise, ücret benzer iş koşullarındaki işçilerin ağırlıklı ortalamasına göre hesap edilen ücret düzeyi esas alınarak düzenlenmektedir. Eğer işin mahiyeti başka herhangi bir sendika sözleşmesinde yer almışsa, ücret düzeyi belirlenirken bu dikkate alınmaktadır. Yürürlükteki ücret belirlemelerinde genel kural, benzer şekilde istihdam edilmiş işçilere verilen ücretler ile işin gerçekleştirilmesi planlanan bölgenin özellikleri ve belirlenen ücretin daha önceki emsallerine yakınlığıdır.<sup>89</sup>

Diğer taraftan, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve dolayısıyla ILO'ya üye pek çok ülke tarafından benimsenmiş asgari ücret uygulamasında, piyasa koşullarının değil, devletin takdir ettiği sosyal bir ücret söz konusudur. ILO'nun uluslararası kıstaslarına göre asgari ücretin saptanmasında; meslek, çalışılan sektör, coğrafi bölge ile asgari ücretin kapsamındaki özel kategorideki işçiler yer almaktadır. Ancak, işçilerin bir kısmı meslek ve sektöre bağlı olarak asgari ücret kapsamı dışında bırakılabilmektedir. Asgari ücretin saptanması ülkelerin yasal düzenlemeleri, sosyal faktörleri (işçiler ve ailelerinin ihtiyaçları, yaşam maliyeti, ülkedeki ücret düzeyi ve gelir durumu vb.) ile ekonomik faktörleri (ekonomik gelişme, verimlilik, istihdam düzeyi, işverenlerin ödeme gücü, enflasyon vb.) dikkate alınarak yapılmak durumundadır.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> U.S. Department of Labor; **Determination Of Prevailing Wage**, Regulations: 20 CFR, (Volume 66, Number 34) Federal Register, Washington D.C., February 20, 2001, Part 655.731.

<sup>90</sup> ILO; **Minimum Wage Fixing Convention No. 131**, Geneva, 1971, s.1.

Belirtilen hususlardan anlaşılacağı gibi günümüz koşullarında ücret oluşumu farklı pek çok faktör tarafından etkilenen bir husus olarak göze çarpmaktadır. Toplumsal yapının sağlığı bakımından işgücü piyasasına hemen bütün ülkelerde kamu müdahalesi ve yasal düzenlemeler getirilmiştir. İşgücü piyasasındaki toplu pazarlık düzeni de yasal düzenleme ile işlemekte ve bunun gereği olarak gerek emek, gerekse sermaye sendikalar şeklinde kurumsallaşmış bulunmaktadır. Ücretin oluşumunda işgücünün niteliği, işçi ve ailesinin temel ihtiyaçları gibi bireysel faktörlerin yanında, mal ve hizmet pazarının gelişen koşullar nedeniyle işletmelerin kazandığı rekabet gücünün de dâhil edilebileceği bütün ulusal ve uluslararası faktörler etkili olmaktadır.

#### 2.4.5. Toplu Pazarlık Sistemi

Ücret oluşumunu etkileyen bir diğer önemli husus da sendikal çatı altında örgütlenerek ücretin işçi-işveren arasındaki pazarlık süreci sonrasında belirlenmesidir.

Bu ortamda sendikalar toplu pazarlık yoluyla üyelerine ekonomik kazanımlar sağlamakta, piyasa dalgalanmaları ve işveren kararları ile ortaya çıkan risklere karşı üyelerine istihdam güvencesi sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca, hem emek hem de ürün piyasaları üzerinde etkinliklerini hissettirmektedir. ABD'de sendikalı ve sendikasız işçiler arasındaki ücret farkının tespiti için araştırmalar yapan Lewis, 1923-58 dönemi için sendikalı-sendikasız ücret farkını ortalama %10-15 olarak hesaplamıştır. Hammermesh, 1960-1967 döneminde imalat sanayinde beden ve fikir işçileri için yürüttüğü araştırmasında, sendika ücret etkisini; bedeni işler için %20, fikir işçiliği için %5 olarak tespit etmiştir. Block ve Kuskin, 1973 yılında yaptıkları araştırmada bütün meslekleri kapsayan genel araştırmasında sendika ücret etkisini %16, imalat sanayi için %5 olarak hesaplamıştır.<sup>91</sup>

Genel olarak sendikal örgütlülük ücret farklılığını azaltmakta, endüstri ilişkilerinde emeğin pazarlık gücünü arttırarak daha demokratik bir ortam sağlamakta, genellikle verimlilik artışına katkıda bulunmakta, sosyal politika açısından ise gerek temsil ettikleri gerekse üyelerinin dışında kalan toplumun en zayıf

<sup>91</sup> Güngör Turan, *Sendikaların Ücretler ve İstihdam Üzerine Etkileri*, Çimento İşveren Dergisi, Ocak 2001, sayı 1, cilt 15, s. 4-5.



ve korunmaya muhtaç kesimlerinin sesini duyurmakta, haklarının savunulmasında önemli rol üstlenmektedirler. Diğer taraftan, sendikalar hiçbir ülkede ve ülkemizde de partilerle direkt ortaklık kurmamakla birlikte seçimleri, ulusal ve yerel karar organlarını etkileme özelliklerinden ötürü işçilerin sosyo-ekonomik durumlarının iyileştirilmesinde etkili olabilmektedirler.

Emek yerine sermaye ikamesinin sınırlı ve sendikasız işgücü piyasasının küçük olduğu durumlarda, toplu pazarlık gücü yönünden sendikanın, ücretlerin iyi bir düzeyde oluşmasındaki etkisi artmaktadır. Emek ikamesinin mümkün olmadığı örneğin bazı sağlık hizmetleri (hekim, eczacı, hemşire vb.) bu konuda iyi bir örnek teşkil edebilir. Emeğin diğer girdilerle ikamesinin düşük ve emek talebinin esnek olmadığı sektörler, sendikalaşma yönünden daha uygun şartları sağlamaktadır. İkame kolaylığının sendikalı işyerlerinde, sendikasızlara göre 1/3 oranında az olduğu saptanmıştır.<sup>92</sup> Bu nedenle sendikalar emeğin talep esnekliğinin düşük olduğu işkollarında örgütlenmeyi tercih etmektedirler.

Sendikalaşma yoğunluğunun diğer bir etkisi sendikalaşmanın genişleme eğiliminin yarattığı “yayıma etkisi” veya işveren gözü ile “tehdit etkisi”dir. Sendikalı sektörde ücretlerin yükselmesi bu sektörde işçi sayısının azalmasına, buna karşılık sendikasız sektör işgücü arzının artmasına neden olmakta, bu da sendikasız sektörde ücretleri aşağı çekici bir etki göstermektedir. Bu etki “yayıma etkisi” olarak isimlendirilmektedir. Keza sendikasız işverenler işyerlerinde sendikalaşmayı önleyebilmek için öncelikle nitelikli işçiler olmak üzere bir kısım işçilere sendikalı işçi ücreti veya buna yakın bir miktarı ödeyecektir. Birbirine zıt bu iki etkinin ortaya çıkışını koşullar tayin etmektedir.<sup>93</sup>

Ekonomik anlamda örgütlenme yalnız işçilerin ve işverenlerin sendikal örgütlenmeleri ile sınırlı değildir. Değişik gruplar yasal platformlarda çıkarını korumak veya geliştirebilmek için örgütlenmekte ve ekonomik birlikler oluşturmaktadırlar. Ekonomik birlikler değinilen ortak çıkarların gerçekleştirilebilmesi için, ekonomik birimlerin yarattığı organizasyonlardır. Bunlar ekonomik ve siyasal güce sahip olarak, ekonomi politikasındaki karar mekanizmalarını kendi amaçları istikametinde yönlendirmeye çalışır, temsil ettikleri grubun sosyal ve

<sup>92</sup> B. Richard Freeman, L. James Medoff, “Substitution Between Production Labor and Other Inputs in Unionized and Nonunionized Manufacturing” *Review of Economics and Statistics*, Harvard University’s Department of Economics. MIT Press, May 1982, Boston, s.220.

<sup>93</sup> Freeman, Medoff, a.g.e., s.561.

ekonomik çıkarlarını korurlar. Ekonomik birlikler yalnızca mesleki ve sektörel birliklerle, bunların oluşturduğu federasyonları değil, aynı zamanda işçi ve işveren sendikaları ile kooperatifleri ve hatta bizzat piyasada faaliyet gösteren kartel, tröst, holding ve benzeri kuruluşları da kapsamaktadır.<sup>94</sup>

#### 2.4.6. Ekonomik ve Siyasi Yapı

Günümüzde serbest piyasa ekonomisi uygulaması pek çok bağımsız ekonomik ünitenin karar ve hareketlerine göre yürümektedir. Bu üniteler geniş anlamda şirketler, aileler ve kamu kuruluşları olarak sınıflandırılabilir. Aileler ve şirketler ekonomik olarak kendilerini en çok tatmin edecek şekilde davranırlar. Kamu kurumları ise toplumsal yararı ön plana alarak şirket ve ailelerin dar ekonomik çıkarları gibi davranış göstermez.<sup>95</sup>

Ücretler bu çok merkezli karar unsurları tarafından oluşturulmaktadır. Günümüzde iş bölümünün artmasıyla, farklı çıkarların işgücü piyasasında örgütlenerek bir arada yaşayabilme niteliğini kazanması sonrasında, uzlaşma ve toplumsal anlaşmanın öneminin giderek arttığı değerlendirilmektedir. Konuya toplumsal açıdan yaklaşıldığında, işçi, işveren ve hükümetler arasında uzlaşma zemini oluşturma gayretleri sürmektedir. Ücretlerin oluşumunda da bu toplumsal karar mekanizmalarının doğrudan etkisi bulunmakta, sosyal kesimler ve devlet arasında uzlaşma ve anlaşmalar yapılmaktadır. Toplumsal karar sistemleri kapsamında; (i) bürokrasi, (ii) piyasa sistemi, (iii) pazarlık sistemi ve (iv) demokrasi başlıkları altında temel karar mekanizmaları ve bunların koordinasyon sistemi bulunmaktadır.<sup>96</sup>

Sonuçta rekabet, işgücü piyasaları, verimlilik, toplu pazarlık ve devletin müdahalesine dayalı politik ve ekonomik sistemlerin ortak alanı olan ve hem ekonomik hem de politik koşulların etkilediği bir ekonomik ve politik alanda ücretlerin oluşumu gerçekleşmektedir.

<sup>94</sup> Hüsnü Erkan, **Demokrasi ve Piyasa Ekonomisinde Birlikler**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ. İ. B. Fakültesi Yayınları, İzmir, 1992, s.16.

<sup>95</sup> Diran Bodenhorn, **Intermediate Price Theory**, McGraw-Hill Book Company London, 1961, s.8.

<sup>96</sup> Hüsnü Erkan; **Üçlü Uzlaşmalar**, İşveren Dergisi, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, Ağustos 2000, s.43-44.

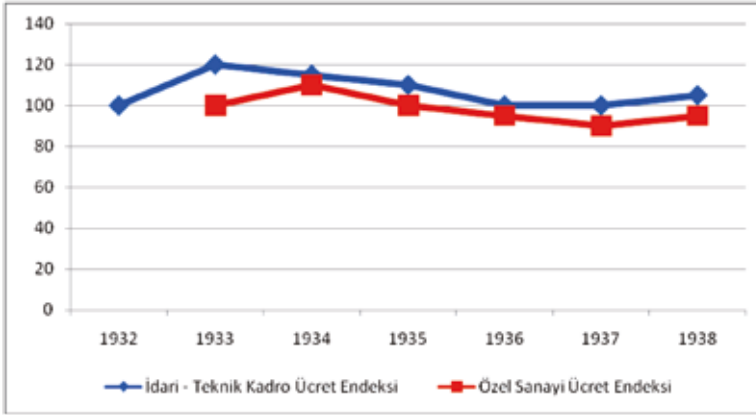
## 2.5. TÜRKİYE'DE ÜCRETLERİN GELİŞİMİ

Ülkemizde iktisadi politikaların gelişim süreci ve bu süreçle birlikte küreselleşme olgusunun ortaya çıkardığı yapısal değişim, ücretleri etkisi altına almıştır. Ülkemizdeki ücretlerin gelişimini ortaya koymak bakımından, liberalizasyon ve devletçi dönemi iki aşamadan oluşan bir şekilde, 1980 öncesi ve sonrası olarak incelemek uygun olacaktır.

### 2.5.1. 1980 Yılı Öncesinde Ücretler

Ülkemizdeki ücretlerin seyrini incelerken, cumhuriyetin ilanından sonra en yakın yıl olarak 1932 yılına ait ücret verilerine ulaşılabilmektedir. Aşağıdaki grafikte de, Cumhuriyetin ilanının hemen ardından ulaşılabilen ücret verilerine ilişkin 1932-1938 yıllarına ait İdari – Teknik Kadro Ücret Endeksi ve Özel Sanayi Ücret Endeksi'nin karşılaştırmasının yer aldığı grafik görülmektedir.

**Grafik 6:** 1932 – 1938 Dönemi Gerçek Ücret Endeksi Karşılaştırması

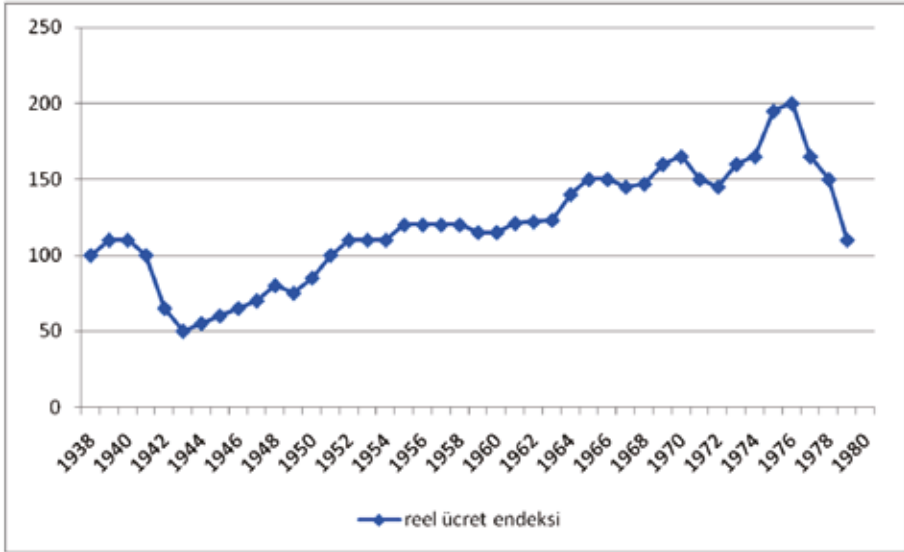


**Kaynak:** Tuncay, Koçak, Özdemir, Boratav, Hilav, Katoğlu, Ödekan, a.g.e., s.301

Grafik 6'da gerçek ücret düzeyinin 1932'den itibaren artış gösterdiğini, 1935 ve 1936 yıllarında göreceli bir gerileme sonrası, 1938'e kadar yeniden toparlandığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak, cumhuriyetin ilanının hemen ardından başlatılan sanayileşme hareketi ile birlikte ülkemizin tarım toplumu yapısının dönüşüme uğrama çabaları ücretlerin de bir miktar toparlanmasına sebep olmuştur.

Dönemin tamamında ücretlerin milli gelir payı % 1,3'ten % 1,7'ye, memur maaşlarının milli gelir payı ise % 8,2'den, % 9,1'e yükselmiştir.<sup>97</sup> Türkiye bu dönemde tam bir tarım ülkesi olduğu için sanayileşme söz konusu değildir. Bu nedenle ücretlerin milli gelir payı düşük gözükmemektedir. 1938 sonrasında 1980 yılına kadar olan dönem için düzenlenmiş grafik aşağıda yer almaktadır.

**Grafik 7:** 1938 – 1980 Yılları Arasında Reel Ücretlerin Seyri



**Kaynak:** Kamil Necdet Ar, *Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Ücretlerin Gelişimi*, Kamu-İş Yayını, Ankara, 2007, s. 354

Başlangıç yılı 1938 olan Grafik - 7'de, Cumhuriyet sonrası planlı dönemde başlayan kalkınma hamlesinin devamında, 1940 yılına kadar ücretler düzeyinde yükselme görülmektedir. 1940 yılında ücret düzeyi değişmemiş olup, 1941 yılından sonra savunma ihtiyaçlarının öncelikli gereksinimleri ve 2. Dünya Savaşı'nın ekonomik etkileri sonucu, ücret endeksinde büyük bir düşüş gözlenmektedir. Savaş ekonomisinin yarattığı olumsuz etki beraberinde ücretleri de negatif yönde etkilemiştir.

<sup>97</sup> Mete Tuncay, Cemil Koçak, Hikmet Özdemir, Korkut Boratav, Selahattin Hilav, Murat Katoğlu, Ayla Ödekan; *Türkiye Tarihi, Çağdaş Türkiye 1908-1980*, Cem Yayınevi, İstanbul, 1995, s.302-303.

Savaşın yarattığı olumsuz etki, tarım dışı kesimlerin gelirlerini de geriletmiş, maaşların milli gelir payı ise 1941'de %10'a kadar yükselmiş durumda iken, 1943'te %5,3'e kadar düşmüştür. İşçi gelirlerinin %50 civarında azalmış olması ücretlerin sanayi üretimi ve milli gelir içerisinde paylarının düşmüş olmasını gerektirmektedir.<sup>98</sup> Ancak, 1944'den itibaren ücretlerin nispi bir oranda düzelmeye evresine girdiği gözlenmektedir. Türkiye, 2. Dünya Savaşı sonrasında savaş bitmiş olmasına rağmen, ağır Sovyet tehdidi altında seferberlik ve savunma tedbirlerini kaldıramamış, 1950'li yıllara kadar silah altına alınan erkek nüfusun yerine kadın ve çocukların çalışması ise ücretlerin eski seviyesini yakalamasını yavaşlatmıştır.

1940 yılı ile mukayese edildiğinde, 1946-1950 arasındaki dönemde gerçek gelirlerde azalma olduğu tahmin edilebilmektedir. Memur maaşlarının 1945'te milli gelir payı %8,3 iken, 1953'te %6,6'ya gerilemiştir. Savaş döneminin son iki yılına kıyasla 1953'de ücretlerin %73,3 artmış olduğu hesaplanmakla birlikte, 1950-1953 arası ücret ve maaş gelirlerinin milli hasıladaki payı %19,5'ten %16,1'e gerilemiştir. 1952 yılında 1938 seviyesine ulaşabilen ücretler, 1956 yılına kadar artış kaydetmiş, ancak bu yıldan sonra kendini hissettirmeye başlayan ekonomik sorunlar nedeniyle duraklama dönemine girilmiştir.<sup>99</sup>

GSMH'daki büyümeye bakıldığında, milli gelirin dönem içerisinde genelde artış gösterdiği, ancak 1954'de eksi büyümenin meydana geldiği görülmektedir. Daha sonraki yıllarda değişken seyir izleyen ekonomik büyüme artışının, 1960 yılına kadar azaldığı izlenmektedir. Bu dönem için dikkate alınması gereken husus, Türkiye ekonomisinin tarım ağırlıklı oluşu ve kullanılan ilkel tarım yöntemleriyle, hava koşullarına bağımlılığın yüksekliğidir. Herşeye rağmen ücretlerin 1950'li yıllardan itibaren GSMH'daki artışa paralel olarak yükseldiği, 1954 yılından itibaren artış hızının iyice yavaşladığı, 1959'da ise düştüğü görülmektedir.<sup>100</sup>

1961 yılında planlı ekonomiye geçiş ile birlikte ekonomik büyüme nispeten istikrara kavuşmuştur. 1963'den itibaren dinamizm kazanan sendikal hareket ve toplu pazarlık düzeni içerisinde işçi ücretleri genelde olumlu gelişme göstermiştir. Ekonomik büyümenin katkısının arttığı ve sendikal hakların gelişme

<sup>98</sup> Tuncay, Koçak, Özdemir, Boratav, Hilav, Katoğlu, Ödekan, **a.g.e.**, s.309-310.

<sup>99</sup> **Ar, a.g.e.**, s.355.

<sup>100</sup> Tuncay, Koçak, Özdemir, Boratav, Hilav, Katoğlu, Ödekan, **a.g.e.**, s.309-310.

gösterdiği 1963-1976 dönemine bakıldığında, gerçek ücretlerin yılda %4,9'luk bir artış yarattığı gözlenmektedir.<sup>101</sup> Gerçek ücret düzeyinde 1970'li yılların ortalarında Dünya Petrol Krizinin de etkisiyle bir miktar düşüş gözlenmekle birlikte, 1978 yılına kadar artışını devam ettirdiği izlenmektedir.

1980'e yaklaşırken iç ve dış ekonomik, siyasi ve toplumsal etkenlerin neden olduğu karmaşa ekonomiyi küçültüp, eksi büyümeye neden olurken, ücret seviyesini keskin biçimde aşağı çekmiş, reel ücretler 1954 yılı seviyesine gerilemiştir. Bu dönemde başlangıçta kamu ağırlıklı bir ekonomi yapısı mevcut iken 1960'lar sonrasında özel sektörün artan katılımı ile karma ekonomi modeli oluşmuştur. Dönemin koşulları, uygulanan politikalar ve 1960'lar sonrası gelişme gösteren sendikal haklar itibarıyla, milli gelir artışına göre ücretleri geliştirici özelliği göze çarpmaktadır.<sup>102</sup>

### 2.5.2. 1980 Yılı Sonrasında Ücretler

1980 yılı öncesi uygulanan ithal ikameci politikaların oluşturduğu sorunlar nedeni ile 1980 yılından itibaren ihracata yönelik sanayileşme politikası uygulanmaya başlanmıştır. Bu amaçla öncelikle reel ücretler baskı altına alınmaya gayret edilmiştir. Bunun amacı, bir yandan tüketimi azaltarak enflasyonla daha etkin mücadele edebilmek; diğer taraftan ihracata yönelik üretim yapan alt sektörlerde maliyet avantajı yaratarak dış pazara yönelik bir sanayileşme stratejisi uygulayabilmek hedeflenmiştir.

İthalata yönelik sanayileşme politikasından ihracata yönelik sanayileşme politikasına geçiş aşamasında ücret politikaları önemli rol oynamıştır. İthal ikameci dönemde hem maliyet hem de talep unsuru olarak görülen ücretler, ihracata yönelik büyüme modelinde sadece maliyet unsuru olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>103</sup> Dolayısıyla, uluslararası pazarda üstünlük sağlayabilmek amacıyla maliyetlerin düşürülmesi için Türkiye'de rekabet gücünü arttırmaya yönelik olarak düşük ücret politikası uygulamaya konulmuştur. İşgücü piyasası aleyhine olan bu ücret politikası, 1989 yılına kadar devam etmiştir. 1980 yılından sonraki dönemde ücretlerin gelişimini ortaya koyabilmek bakımından, bu dönem içerisinde 1989, 1995 ve 2001 yılları büyük önem arz etmektedir.

<sup>101</sup> Korkut Boratav, *Türkiye İktisat Tarihi 1908-2002*, İmge Kitapevi, İstanbul, 2004, s.138-139.

<sup>102</sup> Ar, a.g.e., s.356.

<sup>103</sup> Benan Zeki Orbay, Hacer Ansal, Özlem Onaran, Suat Küçükçiftçi, *Türkiye Emek Yapısı ve İşsizlik*, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 2000, s. 69.

1980 yılından sonra 1981-1988 yılları arasında ülke ekonomisi kamu açıklarıyla işlemiş ancak bu durum ancak 1989 yılına kadar devam edebilmiştir. Bu dönemde özellikle memur maaş ödemeleri ve maaşlara yapılan artışlar kamu açıklarının büyümesine neden olmuştur. 1989-1993 yılları arasında da gerçek ücretler artırılmış, kamu açıkları büyümüş ve ekonomi "sıcak para" girişi ile canlı tutulmaya çalışılmış ancak 1994 ekonomik krizi ile birlikte bu dönem de olumsuz neticelenmiştir. 1995-1998 yılları arası gerçek olarak yükselmeyen ücretlerle, kamu açıklarını ve "sıcak para" girişini sürdürerek işleyen aşama 1998 yılında son bulmuş ve bunun ardından sistem arayışı ile birlikte 2001 ekonomik krizi ile karşı karşıya kalınmıştır.<sup>104</sup>

2001 yılı sonrasındaki dönem incelendiğinde, Türkiye'nin makroekonomik yapısı büyüyen bir cari açıkla (2002'de 1.5 milyar dolardan, 2004 sonunda 15.5 milyar dolara çıkan) ayakta durmuştur. Borç stoğu iki yılda (130.4 milyar dolardan 161.7 milyar dolara çıkarak) %24 oranında yükselmiştir. Türkiye bu dönemde konsolide bütçesinden milli gelire oranla, sırasıyla, %4,1, %5,1 ve %6,1 düzeyinde faiz dışı fazla yaratmıştır. Kamu'nun faiz ödemeleri dışındaki bütün harcamalarının durdurularak, kamu hizmetlerinin geriletilmesi pahasına elde edilen bu kaynağın tek amacı borç stoku yükünün hafifletilmesi ve borçların döndürülebilmesidir. İç borç yükü ekonomik büyüme göstergelerine rağmen değişmemiştir. Birikimli milli gelir artışının %16,4 olduğu üç yılda istihdam artışının hemen hiç gerçekleştirilememesi, 15-24 yaş arası genç özellikle yüksek eğitimli nüfusta işsizlik oranının 2004'te %19,7 düzeyine çıkması günümüzdeki büyümenin istihdam yaratmayan ya da işsiz büyüme nitelikleri ile benzerlik göstermektedir.<sup>105</sup>

1980-1988 döneminin en belirgin özelliği ise, bu dönemin ücretlerin bastırılmasıyla başlamış olmasıdır. Bu dönemin sonu olan 1988 yılında gerçek ücretler başlangıç yılına göre düşüş göstermiş, yedek işsiz ordusu büyümüş, buna bağlı olarak da emek gelirleri gerilemiştir.<sup>106</sup>

İkinci aşama 1989 yılında başlamıştır. Bu dönemde ihracattan vazgeçildiği için iç piyasaya dönülmüştür. Bir önceki döneme göre en belirgin fark; gerçek ücretlerde, gerçek faiz oranlarında ve TL'nin değer kazanmasında görülmektedir. Yeni aşama 1989'da ücretlerin yükseltilecek toplam talebin bu yöntem ile

<sup>104</sup> Bilsay Kuruç, "Ücretler ve Karlar Üzerine", *İktisat Üzerine Yazılar II*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, s. 37-38.

<sup>105</sup> Ar, a.g.e., s.358.

<sup>106</sup> Ar, a.g.e., s.358.

arttırılmasıyla başlamıştır.<sup>107</sup> Bu dönemde 1980 sonrasında başlayan ve 1988'e kadar sürekli düşüş gösteren reel ücretler 1991 yılı dahil artışını sürdürmüştür. Sektörel olarak, kamu sektörü ücret artışı özel sektöre göre daha yüksek gerçekleşmiştir. Kamu sektörü 1983 yılı ücret düzeyini aşabilmiş, özel sektör ise bu düzeye ancak yaklaşabilmiştir.<sup>108</sup>

1995 sonrasında ise uygulanan politikalarla reel ücretler sabit tutulmaya çalışılmıştır. Ancak, özellikle sıklık kazanan krizler sürecinde reel gelirlerde genel düşme eğilimi sürmüştür. 2000 yılının 1989'daki ekonomiyi canlandırma reçetesinin yeni bir denemesi olan aşama ise 2001 Şubatına kadar devam edebilmiş ve neticede başarıya ulaşamamıştır.<sup>109</sup>

1988-2005 dönemi bir bütün olarak ele alındığında, özel imalat sanayinde rekabet gücünü koruma işlevinin önemli ölçüde gerçek ücretlerin düşürülmesine dayandırıldığı ifade edilebilir. Rekabet gücündeki genel artışta verimlilik artışları kadar, çalışanların refahlarından yapılan özverinin payının büyük olduğu düşünülmektedir.<sup>110</sup>

Bu dönem içerisinde, ücretlerin büyük gerilemeyi 2001 yılında yaşadığı görülmektedir. 2001'de TÜFE %68,5 artarken, cari ücretlerde artış %31,8'de kalmıştır. Bu radikal düşüşten sonra 2002 ve 2003 yıllarında ücretler mevcut olumsuz durumunu korumuş ve 2002'nin tamamında %30 dolayındaki fiyat artışları ile cari artışlar paralel gittiği için 2001 kaybı telafi edilememiş, 2003'ün ilk 6 ayında da TÜFE %12 artarken ücretlerdeki artış %9,7 olarak gerçekleşmiştir. 2003 yılında gelinen noktada ücretler, 20 yıl önceki durumunun da % 20 kadar gerisinde kalmıştır.<sup>111</sup>

İşgücü ödemelerinin Gayri Safi Yurtiçi Hasıladan (GSYİH) aldığı pay 1980'li yılların sonunda yükselme eğilimine girmiş, 1990 yılında %27,7'ye yükselmiştir. İşgücü ödemelerinin GSYİH'dan aldığı payın en yüksek olduğu yıl, % 31,9 ile 1991 yılıdır. 1994 kriziyle birlikte işgücü ödemelerinde ciddi bir gerileme eğilimi başlamış, 1994 yılında ise %22,2'ye kadar gerilemiştir. 1990'lı yılların sonlarında

<sup>107</sup> Kuruç, a.g.e., s.31-69.

<sup>108</sup> Petrol-İş, "Ücret", **Petrol-İş Yıllığı 91**, Yayın No:28, İstanbul, 1992, s.172.

<sup>109</sup> Kuruç, a.g.e., s.31-69.

<sup>110</sup> Seyfettin Gürsel, Sezgin Pola, "Makroekonomik Şokların Rekabet Gücüne Etkisi", Uluslararası Ekonomi ve Dış Ticaret Politikaları Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, Ankara, 2006, s.21.

<sup>111</sup> Ar, a.g.e., s. 366.



dalgalanmalar gösteren bu oran, 2000 yılından başlayarak yeniden düşme eğilimine girmiş ve son birkaç yıl içinde istikrar kazanmıştır. Ancak, 2004 yılından başlayarak ücretlerin GSYİH içindeki payı artmıştır. 2002 yılında GSYİH'dan işgücü ödemelerinin aldığı pay %26,3, 2003 yılında %26,1, 2004 yılında %26,3, 2005 yılında %27,2, 2006 yılında 28,6, 2007 yılında 30,1 ve 2008 yılında 32,4 olarak gerçekleşmiştir.<sup>112</sup>

## 2.6. GENEL DEĞERLENDİRME

Ücret denildiğinde ilk akla gelen tanım, çalışanlara emekleri karşılığında ödenen ve parayla ölçülebilen değerler bütünüdür. Bu dar tanımın yanı sıra, ücretin kavram ve içerik bakımından birçok anlamı bulunmaktadır.

Ücret, bileşenleri bakımından ele alındığında, Temel Ücret, Değişken Ücret ve Ek Faydalar olmak üzere 3 bileşenden oluşmaktadır. Kavramsal olarak da incelendiğinde, brüt ücretten başlayarak, nominal ücret, reel ücret, asgari ücret vb. birçok ücret kavramı bulunmaktadır.

Ücret, pek tabiidir ki sadece çalışanlar için önem arz etmemekte, aynı zamanda ekonomi, işverenler, hukuk, sendikalar ve toplum için de büyük bir önemi haizdir. Öncelikle çalışanlar için önemi incelemek olursa, çalışanlar emeklerini ücret geliri elde etmek üzere işverenlere kiralamaktadırlar. Bu ilişki neticesinde elde edecekleri gelir de, onların hayatını idame ettirmek, sosyal yaşantılarını sürdürmek ve toplum içinde belirgin bir yer edinmek açısından önem arz etmektedir. Diğer taraftan, ekonomi açısından ücretin önemi ele alındığında, ekonominin kurallar içerisinde işleyişi ve fiyat artışlarının oluşması bakımından ücret yine belirgin bir öneme sahiptir. Hukuk açısından ise, çalışma hayatını düzenleyen iş mevzuatının bir alanını ücret oluşturmaktadır. Çalışanların çalışmaları karşılığında elde edecekleri ücretler ve buna bağlı olarak, yıllık ücretli izinler, fazla çalışma ücretleri vb. kavramlarda yine ücret kavramı ile ilişki içindedirler. Sendikalar açısından ise, özellikle toplu pazarlık düzeni içerisinde, üyelerine en iyi şartları sağlamak amacına bağlı olarak, ücret, sendikaların odaklandığı birinci öncelik durumundadır. Toplum düzeyinde ise, ülkelerin ve toplumların gelişmişlik seviyeleri, o toplum içerisinde yaşayan bireylerin gelirleri ile doğru

<sup>112</sup> Enis Bağdadıoğlu, **İşçiler Açısından Ücret**, TÜRK-İŞ Eğitim Yayınları, No.30, Ankara, 1999, s.5.

orantılıdır. Yüksek gelirlere sahip ülkelerde yaşanan refah seviyesi ve suç oranlarının düşüklüğü yine ücretin önemini ortaya koymaktadır.

Bu denli kapsamlı kavramlara ve öneme sahip ücretin oluşumu da her zaman direkt arz-talep kurallarına göre işlememektedir. Ücretin oluşumuna, işgücü piyasalarının yapısı, verimlilik, rekabet şartları, devletin müdahalesi, toplu pazarlık sistemi ile ekonomik ve siyasi yapı da etki etmektedir.



# **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

## **ÜCRET YÖNETİMİ VE ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER**



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# ÜCRET YÖNETİMİ VE ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

### 3.1. ÜCRET YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan Kaynakları Yönetiminin alt araçlarından biri olan "Ücret Yönetimi", bir işletmenin veya işyerinin ihtiyaç duyduğu çalışanları işe alma ve istihdamında devamını sağlamanın yanı sıra, bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci olarak tanımlanabilir.<sup>113</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi, geliştirdiği politikalarla ücreti, hem çalışanları verimliliğe odaklayacak yapıda, hem de işletmenin enerji, hammadde, lojistik vb. maliyetleri açısından sorun yaratmayacak şekilde düzenlemeye çalışır. Bu noktada ücret, işletmeler açısından diğer maliyet kalemleri gibi ele alınması gereken bir unsur halini almaktadır. Oluşturulan ücret yapısının yeterli olmaması veya amaçlarına ulaşamaması, çalışan memnuniyetsizliğini ortaya çıkararak, devamsızlığa ve işgücü devir hızının yükselmesine, böylece kurumun toplam maliyetlerini artırıp, rekabet edebilirlik yapısını bozmakta ve zarar etmesine yol açabilmektedir. Dolayısıyla, ücret yönetiminin işletme hedeflerini destekleyici nitelikte olup olmaması, kurumun başarısı ile doğrudan ilgilidir.

İşletmede istihdam edilen çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesi için; ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin kurulmasından yürütülmesine kadar yapılan tüm çalışmalar ücret yönetiminin temelini oluşturur. Bu çerçevede ücret yönetimi, farklı grupların (işveren, çalışan, hissedarlar, sendikalar, devlet, toplum) beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir.

<sup>113</sup> Yüksel, a.g.e., s. 212.

İşletmelerin ve yöneticilerin yetenekli çalışanları kuruma çekme, elde tutma ve işletme amaçlarını destekleme yönünde motive etmede kullanabilecekleri en önemli araçlardan biri olan ücret yönetimi, işgücü maliyetinin düşürülmesinde ve işletme amaçlarıyla kârlılığın katkıda bulunmada da önemli bir etkiye sahiptir.

İşverenler için ücret sistemlerinin özellikleri birçok açıdan önem taşımaktadır. İşverenler tarafından işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, ekonomik dalgalanmaların işgücü maliyetleri üzerindeki etkisini dengeleyebilecek şekilde esnek, verimliliği artıran, çalışanların performansının ödüllendirilebildiği ve bilgi, beceri ile deneyime sahip çalışanları işletmeye çekebilen bir ücret sistemi oluşturmak amaçlanmaktadır.<sup>114</sup>

Ücret yönetimi ile işletmenin ekonomik şartlarını zorlamadan ama çalışanların tatmin ve motivasyonunu sağlayarak, sonuç itibarıyla de verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirerek işletme performansının iyileştirilmesine katkıda bulunacak bir ortak noktanın yakalanması amaçlanmaktadır.

Şekil 1: Ücret Yönetimi Akış Şeması



**Kaynak:** Kanchan Bhatia, **Compensation Management**, Global Media, 2010, s. 63

<sup>114</sup> Tijen Erdut, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayınları, 2002, s. 46.

Yukarıdaki akış şemasında, Ücret Yönetimi'nin basamakları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Uygun bir ücret yönetimi sistemi kurmak isteyen işletmeler, öncelikle iş değerlemesine esas olacak şekilde işletmedeki işlerin analizini gerçekleştirmelidir. Sonrasında yapılacak iş değerlemesinin ardından, işlerin göreceli büyüklükleri ortaya konulmalıdır. Sonrasında, işletmeye yeni çalışan çekme veya eldeki çalışanları tutmaya yönelik olarak piyasa ücret araştırması yapılmalıdır. Bunun ardından, sırasıyla, performans değerlendirmesi sonuçlarının ücretlere yansıtılması, ücret basamaklarının oluşturulması, ücret aralıklarının geliştirilmesi ve neticede de bunların işletmede sistemli bir hale getirilerek ücret yönetimi sisteminin kurulması işlemlerinin tamamı ücret yönetiminin aşamaları olarak ifade edilebilir.

### 3.2. ÜCRET YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İÇERİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi geniş bir alanda çalışma ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, işletmeyi gerçekleştirmeyi hedefleyen yeni çalışan – yönetici ilişkileri zinciri olarak tanımlanmaktadır.<sup>115</sup>

1980'li yıllardan sonra üretimde insana verilen değer, insanın bir üretim faktöründen ziyade üretimin bir değeri olduğunu göstermektedir. Endüstrileşmenin gelişimi, fabrikaların büyümesi, dolayısıyla çalışan sayılarındaki artış yeni yönetim uygulamalarını zorunlu kılmıştır. İşletmelerde çalışanlara yönelik uygulamalar, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ve uygulamalarıyla yeni bir boyut elde etmiştir.<sup>116</sup>

İnsan kaynakları yönetimi gelişim süreci, yönetsel anlamda bir gelişimin neticesi olmakla birlikte, insan kaynakları yönetimine geçişi hızlandıran çok sayıda etken bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler, verimliliğin önem kazanması, yabancılaşıma ve tatminsizlik gibi işgücündeki olumsuzluklara çözüm aranması sayılmaktadır.<sup>117</sup>

<sup>115</sup> Aysen Tokol, **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Yay. No: 173, 2001, s. 201..

<sup>116</sup> Mahmut Demirkan, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2000, s. 9.

<sup>117</sup> Tokol, **a.g.e.**, s. 206.



I. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan işgücü kıtlığına rağmen, insanlar düşük ücretlerle, kötü çalışma koşullarında çalıştırılmaktaydı. Ancak, kısa bir süre sonra tepkiler artmaya başlayınca, ilk kez çalışanların ihtiyaçlarını tatmine yönelik uygulamalara yönelme süreci başlamıştır. Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmalarıyla (1936), çalışanların sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve işletme içi beşeri ilişkilerin geliştirilmesi, verimliliği artırmanın temel koşulu olarak ortaya konulmuştur. Daha sonra Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (1943), Herzberg'in Hijyen Teorisi (1957) ile insan kaynağının ihtiyaç ve beklentilerine ilişkin teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir.

1980'li yılların başında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Çalışma Hayatının Kalitesi (QWL) yaklaşımlarıyla insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak temel politikalar belirlenmiştir.<sup>118</sup> Bunların başında da ücretler, yan ödemeler, kar paylaşımı gibi ücret ve ödüllendirme yönetiminin insan kaynakları yönetimi yaklaşımında önemini destekler nitelikte politikalar yer almıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları toplumsal, organizasyonel, işlevsel ve kişisel amaçlar olarak sınıflandırıldığında, gerek çalışanlar gerekse işletme bakımından insan kaynakları yönetiminin belirleyici amaç ve fonksiyonlarından birinin, kişisel amaçların kapsadığı ücret yönetimi olduğu görülmektedir. Çünkü ücret, çalışanların maddi kazançlarını içermektedir; yani onların hayatlarını doğrudan etki altına almaktadır. Ayrıca, ücret işletmenin bir gider kalemini oluşturmaktadır. Kısaca, birbirine karşı olan bu iki güç arasında sağlıklı bir denge kurulmalıdır.<sup>119</sup>

Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve motivasyonlarının artırılması gibi iş tatminlerinin geliştirilmesine yönelik amaçlar, dikkatli ve objektif bir ücret yönetimi sistemi ile sağlanabilmektedir. Bundan dolayı, insan kaynakları yönetiminde en hassas ve üzerinde en çok durulan konulardan biri de ücretler olmaktadır.

Doğru kurulmuş bir ücret yönetimi sistemi; işletmenin başarılı olmasını desteklemekte, diğer insan kaynakları stratejileriyle bütünleşmekte, net ve iyi tanımlanmış kurallara dayanmaktadır. Kısaca işletmenin yüksek verimle çalışması, insan kaynaklarının iyi yönetilmesine bağlanmaktadır. Dolayısıyla işlet-

<sup>118</sup> Demirkan, a.g.e., s. 9-13.

<sup>119</sup> İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, Yay. No: 619, Yönetim Dizi No:12, 2001, s. 72.

menin bu amacını gerçekleştirmek için iyi elemanları kendisine çekmesi ve onları elinde tutması gerekmektedir. Bunun için yapılması gereken en önemli şeylerden biri adil bir ücret yönetimi sistemi kurmaktır.<sup>120</sup>

### 3.3. ÜCRET YÖNETİMİNİN KAPSAMI

#### 3.3.1. Ücret Politikası

Ücret Politikası, ücret artışlarının düzeyinin saptanmasına ilişkin bir politika şeklinde tanımlanabilirken, ücret saptamaları, ücret taleplerinde planlama, istikrar ve ücretlere ilişkin projeksiyon faaliyeti olarak da ifade edilebilmektedir.<sup>121</sup>

İşletmelerin çeşitli kademelerinde görev yapan çalışanların, bu görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak elde ettikleri para ve parayla ölçülebilen her türlü ödeme, çalışanın iş tatmininin yanı sıra, işletmenin performansını da yakından ilgilendiren insan kaynakları yönetiminin son derece büyük bir öneme haiz fonksiyonlarından biridir. Bu önemden dolayı da, işletmelerin insan kaynakları yöneticileri, etkili ve tutarlı bir ücret politikası belirlemek ve bir ücretlendirme sistemi kurmak durumundadırlar.

Ücret politikasının temel amacı, işletmenin ve çalışanların parasal amaçlarını optimum düzeyde gerçekleştirmektir.<sup>122</sup> Bu noktada, insan kaynakları yöneticilerinin görevi, parasal amaçların gerçekleştirilebilmesi için hem çalışanların hem de işletmenin ihtiyaç ve taleplerini çok iyi bir şekilde analiz etmek ve özümsemektir.

Diğer taraftan, etkili bir ücretlendirme ve ücret politikasının oluşturulması için piyasa analizinin de ayrıntılı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Aynı sektörde rakip ve/veya benzer özelliklere sahip işletmelerin ücret politikalarının ve sistemlerinin incelenmesi, rekabetçi maliyet düzeyinin korunmasına destek olurken, diğer taraftan da çalışanlar için işletmenin cazibesini sürdürmesi açısından önem taşımaktadır.<sup>123</sup> Ücret düzeyleri dikkate alındığında, işletmenin ücret düzeyi genel ücret düzeyinden yüksek ise, maliyetleri artırıcı ve rekabet

<sup>120</sup> Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. (TODAIÉ), Yay. No: 260, 1995, s. 200-20.

<sup>121</sup> Cem Kılıç, **Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye'de Ücret Politikalarının Oluşturulmasını Etkileyen Faktörlerin Mukayeseli Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1995, s. 11.

<sup>122</sup> İsmet, Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s. 444.

<sup>123</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s. 224.

edebilirliğe direkt etki edici bir durum ortaya çıkarken, işletme ücret düzeyi genel ücret düzeyinin altında seyrediyorsa, çalışanların işletmede istihdamının devamının sağlanması güçleşmektedir.<sup>124</sup> Dikkatli bir şekilde planlanmış etkili bir ücret politikası;

- i. nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak,
- ii. ödenen ücretler arasında eşitlik ve adaleti sağlamak,
- iii. doğrudan ödemelerin amaçlara ve politikalara uygun olarak yapılmasını sağlamak,
- iv. ücretler tespit edilirken mal, hizmet ve iş piyasalarındaki rekabet koşullarını analiz etmeyi sağlayan bir sistem oluşturmak,
- v. ilgili mevzuata uygunluğu sağlamak,
- vi. ücretle ilgili konularda yönetim ile çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştırmak,
- vii. etkili bir insangücü planlamasında ve bordro düzenlemelerinde maliyet kontrolü sağlamak,
- viii. performans değerlendirme ve planlamalarda çalışanlara sağlanacak ek ödemeler için yasal bir zemin oluşturmaktadır.

Çağdaş bir ücret politikası ile ücret-maaş yönetimi yapılmasında başlıca üç konuya önem verilmelidir. Bunlardan birincisi, enflasyondan sakınma veya enflasyona karşı koymadır. İyi bir ücret politikası izlendiği takdirde makro bazda, ücret ve fiyat artışları arasındaki denge korunarak, enflasyon önlenir. Çalışanlar için en büyük problem ülke şartlarında enflasyonun artış hızıdır. Özellikle ülkemizde çalışanlar için en önemli konu hızla değişen enflasyon oranlarıdır. Doğal olarak yaşam şartları üzerinde büyük etkisi olduğundan, endişe verici bir durum olarak gözlenmektedir. Çalışanların aldıkları ücretleri ile satın alma güçleri arasındaki ilişki, ücret politikasının tespit edilmesinde dikkate alınması gereken önemli bir noktadır. Çalışanların aldıkları ücretlerle satın alma güçleri arasındaki farkın büyümesi beklentileri yükseltecektir. Bu durumda, performans farkından çok enflasyonun belirleyeceği fark beklentisine girilecektir.

İkinci önemli konu ise, ücret politikasının işletme faaliyetini geliştirmeye yönelik olmasıdır. Ücret artışları, düzgün ve uygun biçimde yapılırsa, çalışan-

<sup>124</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.210.

lardan daha yüksek verim alınmaya başlanır. Verimli bir çalışma sonucunda ise, işletme faaliyetleri düzenli ve karlı olarak sürdürülür.

Ücret politikasında önemli üçüncü konu ise, ulusal gelirin adil biçimde dağılımına katkı sağlanması gerekmektedir. Ücret politikalarının ağır basan toplumsal yönü, bu politikaları, ulusal gelirin dağılımında rol almaya da yöneltmiştir.

Genel olarak bakıldığında, işletmelerin karlılıklarını, rekabet gücünü etkileyen ücret politikası, çalışma barışını yakından ilgilendirdiği gibi, işletmelerin sürdürülebilirliğine de direkt etki etmektedir.

### 3.3.2. Ücret Yapısı

Ücret Yapısı, işletmelerde ücret yönetiminin ana unsurlarından biri olmakla birlikte, işletme içindeki bireyler ve iş grupları arasındaki temel ücret farklılıklarını da yansıtan bir kavramdır. İşletme içindeki işlere ödenen ücretlerin farklılıkları, işletme ücret yapısını oluşturmaktadır.<sup>125</sup>

Ücret Yapısı, işlerin hiyerarşik olarak yerleştirilecekleri ve ardından çalışanlara bu hiyerarşi içinde ücret verilmesi için değer ve ücret aralıklarının oluşturulduğu bir plan sunmaktadır. Ücret Yapısı, işletmenin misyonu, kültürü ve stratejilerini destekleyen İnsan Kaynakları ve ücret stratejilerine uygun olarak geliştirilmekte ve uygulanmaktadır.<sup>126</sup>

Bir işletmede iş, yetkinlik veya beceriye dayalı şekilde oluşturulan derece yapısında yer alan her bir düzey için veya derece için "ücret" düzey veya aralıklarının tespit edilmesi ile işletmenin "ücret yapısı" ortaya çıkmaktadır. Bu yapı, ücretlerin yönetilebilmesi için işletmeye kılavuzluk görevi görmektedir.<sup>127</sup>

Düzgün bir ücret yapısının faydaları; eğitimi desteklemesi, deneyimi artırması, işgücü devrini azaltması, kariyer gelişimini kolaylaştırması, performansı artırması, ücret anlaşmazlıklarını azaltması vb. olarak sıralanabilir.<sup>128</sup>

<sup>125</sup> Bhatia, a.g.e., s. 61.

<sup>126</sup> Hilary Belanger, S. Rosen Andrew, **The Development Of Salary Structures, The Compensation Handbook**, A State-of-Art Guide to Compensation Strategy and Design, 4th Edition, McGraw-Hill, New York, 2000, s. 129.

<sup>127</sup> Michael Armstrong, **Reward Management**, Kogan Page Limited, London, 2004, s. 194.

<sup>128</sup> Milkovich, Newman, a.g.e., s. 78.

Düzgün bir ücret yapısının işletme üzerindeki yukarıdaki etkileri düşünüldüğünde, işletmede dengeli ücret yapısının oluşturulması ve ücretlerin uygun şekilde yönetiminin ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmaktadır.

Diğer taraftan, Ücret Yapısı, çalışanların algıladıkları çalışanlar arasındaki eşitlikle pozitif bir ilişki içindedir. Eşitlik Algısı, bireysel performansı etkileyen bir unsur olmakla birlikte, her iki unsorda birbirlerinden etkilenmektedir. Bununla birlikte, ücret yapısı çalışanların eşitlik algılamalarına direkt etki eden bir faktördür.<sup>129</sup>

Bir işletmede bazen farklı iş grupları için birden çok ücret yapısı oluşturulabilmektedir. Bunun birçok nedeni olabileceği gibi, en önemli nedeni, farklı tipteki işleri birbirleriyle karşılaştırmak ve tek bir iş yapısı altında toplamak mümkün olamamaktadır. Farklı iş grupları için uygun ücret doğrularının oldukça farklı olabilmesi (mavi yakalı işler için düşük eğimli, yönetsel işler için ise yüksek eğimli) ve bu ücret doğruları arasında bir bağlantı olmaması gibi nedenler de, işletme içinde birden fazla yapı oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır.<sup>130</sup>

Ücret Yapısı, toplam ücret paketi ve çalışanların ücret gelirleri için bir referans oluşturmaktadır. Bir başka ifade ile ücret yapısı, temel ücret düzeylerinin; işe, göreve, beceri ve yetkinliklere göre belirlenmesi ile alakalıdır. Toplam Ücret Paketinin temel ücret unsurlarını içerdiği göz önüne alındığında, ücret yapısının tasarımı yoluyla çalışanların ödeme dönemlerinde alacakları ücret gelirleri tespit edilmiş olmamaktadır. Ancak, çalışanların ücret gelirleri içerisinde ek faydalar yok ise, ücret yapısında ifade edilen ücret düzeyleri çalışanların gelirlerini göstermektedir. Bu noktada, ücret yapısı oluşturulurken hakkaniyet içinde hareket edilmesi, önemini ortaya çıkarmaktadır.<sup>131</sup>

74 Diğer taraftan, ücret yapısının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise "Maktu Ücret" alanlar ile "Saat Ücreti" alanlar arasındaki farkın uygun bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu iki grupta yer alan çalışanların ücret seviyeleri birbirinden çok farklı olduğu için, işletmedeki motivasyonu düşürmemek için iki grup da kendi içinde değerlendirilmelidir.

<sup>129</sup> Acar, a.g.e., s.56.

<sup>130</sup> Acar, a.g.e., s.69.

<sup>131</sup> Acar, a.g.e., s.56.

Düzgün işleyen bir ücret yönetimi sistemi oluşturulabilmesi bakımından ücret yapısının uygun şekilde oluşturulması büyük bir önemi haizdir. Bu yapının yanlış kurulması, ileride çalışanlar arasında çatışmalara, yüksek ücret farklılıklarından dolayı işletme performansının düşmesine ve maliyetlerin yüksek oranda artmasına sebebiyet verebilecektir.

### 3.3.2.1. Sistemli Ücret Yapısı

Ücret yapısının belirgin bir sistematik içinde ele alındığı ve tespit edildiği yapılara sistemli ücret yapısı denir. Sistemli Ücret Yapısı'nda ücretlerin tespit edilmesi, olabildiğince objektif kurallara bağlanmıştır. Bu kurallar, işletmelerde ücret yönetimi görevini üstlenen kişiler değişse de sistem işlemeye devam etmektedir. Sistemli ücret yapılarını 3 başlık altında incelemek yerinde olacaktır. Bunlar; İşleri Tek Tek Ücretlendirme, Puan Aralıklarına göre ücretlendirme ve Ücret Braketleridir.<sup>132</sup>

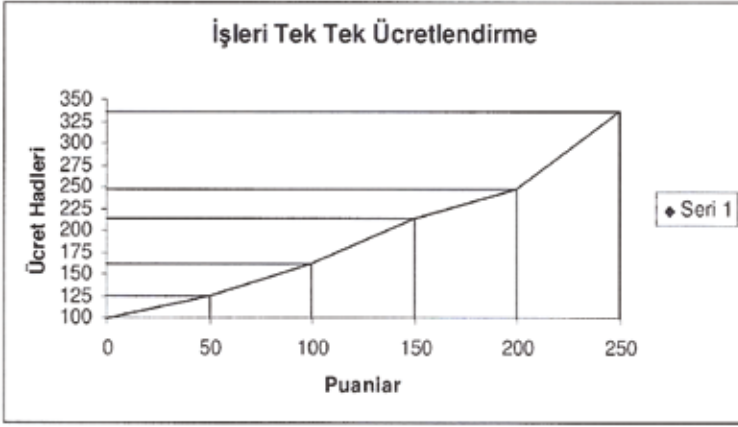
#### 3.3.2.1.1. Geleneksel Ücretlendirme

Bu ücret yapısında, her işe, değerlendirme sonucu bulunan puanların karşılığı olarak belirli bir ücret verilir. Böylece işletmede mevcut iş sayısı kadar farklı ücret meydana gelir. Eğer 200 çeşit iş mevcut ise, işlerin ücretleri arasındaki farklar çok küçük olur. Ancak tam tersi durumda, ücret farklılıkları oldukça fazla seyredir. Bu sistemin başlıca iki sakıncası mevcuttur: bunlardan ilki ücret hadlerinin çokluğunun ücret yönetiminde oluşturacağı karmaşık yapı, ikincisi ise ücret hadleri arasındaki küçük farkların çalışanlara açıklanmasında yaşanacak güçlülüdür. Bu sistemin kullanıldığı işletmelerde ücretle ilgili şikâyet ve anlaşmazlıkların yüksek olduğu görülmektedir.<sup>133</sup>

<sup>132</sup> Lance Berger, Dorothy R. Berger, **Compensation Handbook**, McGraw-Hill Professional Book Group, 1999, s. 130.

<sup>133</sup> Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basım Yayın, 2003, İstanbul, s.652.

**Grafik 8: İşleri Tek Tek Ücretlendirme Grafiği**



**Kaynak:** İsmail Ataay, *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3209, İstanbul, 1990, s. 198

Yukarıda yer alan Grafik-8'daki işlerin Tek Tek Ücretlendirilmesi tablosunda; işletme içinde her iş için bir puan tespit edilmekte ve puanlar yatay eksende gösterilmektedir. Dikey eksen ise, o puanlara tekabül eden ücret miktarları yer almaktadır. İşletmede yapılmış olan işlerin puanlamasına göre, çalışanların yapmış oldukları işin puan durumuna göre ona isabet eden ücret ödenmektedir. Bu sistem anlaşılması ve uygulanmasının kolay olmasının yanında, çalışanların iş verimliliği ve performansını ölçme imkânı vermemektedir.

Geleneksel Ücretlendirme, özellikle gelişen ve büyüyen organizasyonlarda hem organizasyonun hem de bireylerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalabilmektedir. Geleneksel yapı, işi yapan kişiye değil, işe odaklanmaktadır. Böylelikle de, bazen kişinin yetkinlikleri, tecrübeleri, kıdemi ve eğitim durumu dikkate alınmayabilmektedir. Bu da kişilerin ücret tatminsizliği yaşamalarına neden olmaktadır.<sup>134</sup>

### 3.3.2.1.2. Bant Yapısına (Puan Aralıklarına) Göre Ücretlendirme

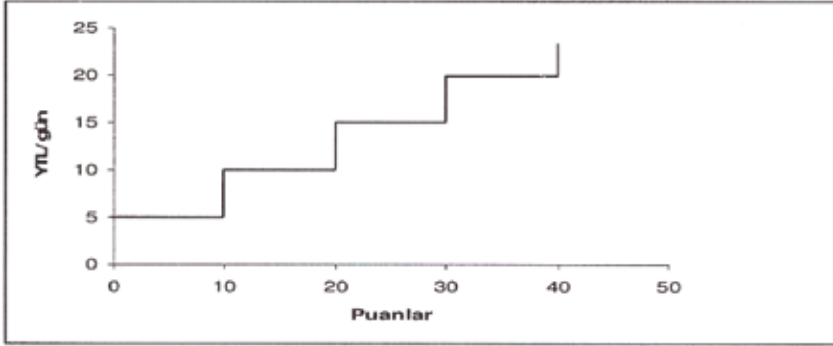
Bant Yapısına Göre Ücret Yapısının belirlenmesi sistemine göre her işe ayrı bir ücret saptanması yerine, belli puan sınırları arasındaki işlere tek ücret ödenir. Böylelikle basamaklı bir ücret yapısı ortaya çıkmaktadır. Bu sistemin Tekli Ücretleme düzeninden farkı, belli puan sınırları arasındaki tüm işlere aynı ü-

<sup>134</sup> Berger, a.g.e., s. 132-133.

retin verilmesidir. Doğal olarak da bu yöntemde de çalışanlar arasında ücret farklılığının gerçekleştirilmesi imkanı azalmaktadır. Belli puan aralıklarına göre değişmeyen bir ücretin belirlenmesi, ücret yönetimini basitleştirmesine karşın, çalışanların başarısına ve etkinliğine göre ücret artışları sağlanmasını olanaksızlaştırmaktadır.<sup>135</sup>

Aşağıdaki grafikte yer alan Ücret Yapısının Puan Aralıklarına Belirli Ücretler Vererek Oluşturulması tablosu incelendiğinde ise; burada tek tek puanlamadan ziyade puan aralıklarına göre ücret ödenmektedir. Bu sistemin de anlaşılması ve uygulanması kolaydır. Ancak, çalışanlar açısından aynı puan aralıklarına sahip işlere aynı ücretler ödendiği için ücret adaletsizliği ile birlikte ücret tatmininde azalma görülmektedir.

**Grafik 9:** Puan Aralıklarına Göre Ücretlendirme Grafiği



**Kaynak:** Gülruh Özışık Gürbüz, "İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri", Literatür Yayınları, İstanbul, 2002, s.102

### 3.3.2.1.3. Ücret Braketleri (Sıralandırma) Şeklinde Ücretlendirme

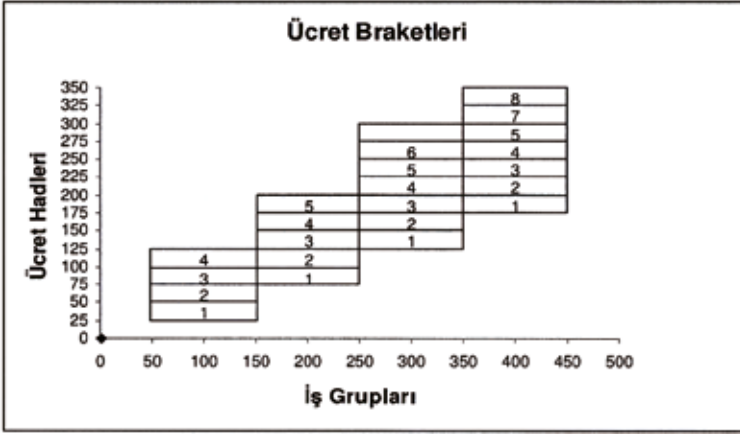
Ücret braketleri; belirli puan ve ücret aralıkları ile ifade edilebilen bir alandır. İşletme ücret yöneticileri yeni ücret doğrusunu saptarken, bazı varsayımlara dayanırlar. Varsayımlar genel anlamda, ücret politikası olarak ifade edilen belli başlı amaçlara ulaşmak için, işletmenin gereksinimlerinin ortaya çıkardığı bazı temel hareket noktalarıdır. Ücret yönetiminin ilkeleri belirlenerek uygulamanın bunlara göre düzenlenmesi isteniyorsa, işletmede çalışanları ücret tatminine ve dolayısıyla iş tatminine ulaştıran bir uygulama kabul edilmelidir.<sup>136</sup>

<sup>135</sup> Bingöl, a.g.e., s. 343.

<sup>136</sup> Ataay, a.g.e., s. 200.



**Grafik 10: Ücret Braketleri Esasına Göre Ücretlendirme Grafiği**



**Kaynak:** Benligiray, a.g.e., s. 223

Yukarıda yer alan Ücret Braketleri Belirleme Grafiği'nde, daha verimli bir yapı vardır. Her ne kadar iş grupları olsa da, bu iş grupları da kendi arasında de-recelendirilerek, çalışanların performansına göre sahip oldukları kademedeki ücret almasını sağlamak mümkündür. Bu sistem, çalışanlar açısından daha adil bir yapıya sahiptir.

### 3.3.2.2. Sistemsiz Ücret Yapısı

Ücret Yapısı, her zaman sistematik bir biçimde veya bir yöntem kullanılarak oluşturulmaz. İşe, yetkinliğe veya beceriye dayalı ücret yapısı tercih edilebileceği gibi üst yönetimin tek taraflı tasarrufu veya piyasanın durumuna göre de ücret yapısı tespit edilebilir.<sup>137</sup>

Sistematik olmayan ücret yapıları, çeşitli faktörlerin zaman içerisindeki etkileriyle meydana gelen veya herhangi bir sisteme başvurulmadan oluşturulan ücret yapılarıdır.<sup>138</sup> Bu yapılar genel olarak, herhangi bir bilimsel çalışmaya, araştırmaya veya metodolojiye dayandırılmadan oluşturulan, subjektif yapılar-dır.

<sup>137</sup> George F. Dreher, Thomas W. Dougherty, **Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager**; McGraw-Hill, Boston, 2002, s.82-83.

<sup>138</sup> Acar, a.g.e., s.61.

### 3.3.3. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, çalışana emeğinin karşılığı olan ücretin ne miktarda ve hangi kriterlere göre ödeneceğini belirleyen kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ücret sistemleri, hem ücretlerin ödenme tarzına, hem ücret düzeyine hem de verimliliğe etkide bulunması bakımından önem taşımaktadır. Bu sebeple her işletmenin kendi yapısına uygun ücret sistemini uygulaması gerekmektedir.

İnsan emeği için ödenen ücretin belirlenmesi bazen görüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Ücretin hesaplanmasının güç olmasının sebebi, emeğin oldukça çeşitli ve aynı zamanda birçok psikolojik ve fiziki koşullara bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Emek, onu meydana getiren çalışanın yaşayışı, geçimi ve meslek yaşamına hazırlanma koşulları ile sıkı bir şekilde bağlantılıdır.<sup>139</sup>

Belirtilen nedenlerden etkilenen ücretin hesaplanma ve ödenme biçimlerindeki farklılıklar çeşitli ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

#### 3.3.3.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemleri

Yapılan işin miktarı, kalitesi, zorlukları ve nitelikleri değerlemeye alınmaksızın sadece çalışanın o işletmede geçirdiği çalışma süresi dikkate alınarak kök ücretin saptanması yöntemidir. Çalışanlara anlatılması ve uygulaması kolaydır ancak çok fazla motive edici etkisi yoktur. Buna rağmen sendikalar tarafından daha çok desteklenen bir ücret sistemidir.

Bu sistemin pratik olması ile birlikte sakıncaları da mevcuttur. Bunlar; verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliği olmaması, çok çalışan istihdam edilen bir firma ile az çalışan istihdam edilen firma arasındaki farklılığın ücrete yansımaması, çalışanların motivasyonlarını azaltan bir etkiye sahiptir.<sup>140</sup>

Ücret kademeleri, hizmet süresine bağlı olarak ücret artışını belirleyen ilerleme adımlarıdır. Her derecede belirli sayıda kademeler bulunur. Bunun nedeni, kişinin yetki ve sorumluluğu artmasa da, deneyim ve becerisinin değerlendiril-

<sup>139</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, Yay. No: 1252, İşletme Ekonomi Dizisi No: 100, 2002, s.170-171.

<sup>140</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.209.

mesine ve ödüllendirilmesine olanak kazandırmaktır. Bunun dayandığı varsayımlar ise şunlardır; belli bir derecede belli bir süre çalışmış bir kişinin deneyimi ve becerisi artar, bu deneyimin değerlendirilmesi, hizmetin yararınıdır. Aynı derecede bırakılan ve ücret artışı olmayan bir kimsenin çalışma isteği giderek kaybolur; onun içindir ki, hizmet süresine bağlı olarak belli oranlarda ücret artışından yararlandırılmalıdır. Ücret artışı, yalnızca derece yükselmesine bağlanırsa, alt dereceden üst dereceye yükselme için yapay zorlamalar olabilir.<sup>141</sup>

### 3.3.3.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Günümüzde belki de geçerliliğini en çok koruyan ve kullanılan ücret sistemi performansa dayalı ücret sistemidir. Kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine burada kişinin sorumlu olduğu işte gösterdiği performans baz alınmaktadır. Bu sistem, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemini benimseyen işletmelerde, performansın ücretlendirme üzerinde etkisinin tam olarak uygulandığı, yönetimler tarafından net bir şekilde vurgulanırsa, performans kültürünün oluşturulması da kolaylaşmaktadır.<sup>142</sup>

Nitelikleri üst seviyeye ulaşmış olan ve işinde başarılı bir performans gösteren çalışanların diğerlerinden ayırt edilmesine yardımcı olduğu gibi, diğer çalışanların niteliklerini geliştirme yolunda motive edilmesini sağlar.

Tabi ki, performansa dayalı ücret sistemlerinin işletme için olumlu yönleri bulunurken, olumsuz tarafları da vardır. Eğer performans değerlendirme sistemi yetersiz ve öznel ise, ücretlendirme sistemi ile bağdaştırılması olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.<sup>143</sup> Maliyeti yüksek bir sistem olmakla birlikte, bireysel performans düzeyindeki artışın ne ölçüde işletme performansında etkili olduğu çoğu kez cevaplandırılması mümkün olmayan bir tartışma konusu olmuştur.

İşletmede ücretin performansa dayandırılmasının birçok yolu vardır. Verilen teşvik nakit paradan şirket hissesine kadar birçok şekilde olabilir. Ayrıca, ödüller

<sup>141</sup> Canman, a.g.e., s.191.

<sup>142</sup> Canman, a.g.e., s.207.

<sup>143</sup> Thomas J. Dohmen, **Performance, Seniority, and Wages: Formal Salary Systems and Individual Earnings Profiles**, Labour Economics, Vol:11 Issue:6, Aralık 2004, s.144.

arasındaki süre de birkaç ay ile birkaç yıl arasında değişebilir. Performans çeşitli düzeylerde, yani bireysel, takım ve organizasyon performansı olarak ölçülebilir.

### 3.3.3.3. Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri

Beceriye Dayalı Ücret Sistemi, çalışanın edindiği her yeni beceri veya öğrendiği her yeni iş için ücret ödenmesine dayalı bir sistemdir. Bu sistemle, çalışanlar edindikleri yeni beceri veya sorumluluğunu alabilecekleri her yeni görev için parasal gelir elde ederler. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi, çalışanların becerilerinin sayısı ile bağlantı kuran bir sistemdir.

Bu model, çalışanların bireysel gelişimi, yeni edindikleri yetenek, beceri ve bilgiyi ödüllendirmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla, performansa dayalı ücret sisteminden de farklılıklar içermektedir. Sistem, çalışanların gösterdiği performansı değil, sahip olduğu becerileri ücret artışı ile ödüllendirmeyi hedeflemektedir.

Beceriye Dayalı Ücret Sisteminde çalışanın sahip olduğu becerileri ne şekilde kullandığının değerlendirilmesi zaruri değildir. Ancak, ilave olarak ücrete konu olan becerilerin performans değerlendirme kriteri olarak dikkate alınması uygun olacaktır.

Beceri, bir işin yapılmasına ilişkin maharet, hüner ve ustalıktır. Ücretlendirmeye esas alınacak beceri özelliklerine örnek olarak, rapor hazırlama, belli bir hedefe yönelik okuma, bilgi teknolojilerini kullanma, verileri yorumlama, sözlü iletişim kurma, analitik düşünme gibi durumlar verilebilir.

Sistemin olumlu yönleri sıralanacak olursa;

- Yeni becerilerin elde edilmesi ödüllendirileceği için, çalışanların motivasyonlarının artırılması açısından önemlidir.
- Çalışanların beceri sayılarını artırma isteği, işverenler açısından personel sayılarını optimum düzeye getirebilme şansı yaratır.
- Becerilerini sürekli geliştirmek isteyen çalışanlar, işletmenin teknolojik değişime uyum süresini azaltır.
- Becerileri çok sayıda olan çalışanların istihdamı, iş rotasyonunun kolayca gerçekleştirilmesini sağlar.

- Ücret artışları göreceli olarak objektif kurallara bağlandığı için, sistemin çalışanlar tarafından desteklenmesi kolaylaşır.

Diğer taraftan sistem bazı sakıncaları da içermektedir. Bunlar;

- Beceri geliştirmesi için harcanan giderler, sistemin iyi işlememesi durumunda, gelir-gider dengesini bozucu bir etki yaratabilir.
- İşletmedeki tüm pozisyonlar için uygulanamayabilir.
- Beceriler değerlendirildiği için, piyasa ücret karşılaştırmasında anlamlı sonuçlar vermeyebilir.
- Becerilerin ve bunların karşılığı ücretlerin sürekli denetim altında tutulması gerekliliği, maliyetleri artırabilir.
- Becerilerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi bazen mümkün olmayabilir. Bu da sistemin, tam anlamıyla işletilmesini zorlaştırabilir.

### 3.3.3.4. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri içerisinde en çok uygulanan ve geçmişini eskiye dayanan ücret sistemidir. Ücret, saatlik, haftalık veya aylık olarak önceden tespit edilir. Bundan dolayı da, ücretin seviyesi işin süresine göre değişkenlik gösterir. Bu açıdan da, uygulaması en kolay ücret sistemidir.<sup>144</sup>

Bu sistemde ücret miktarı önceden belirlenmiş olduğundan, her çalışanın alacağı ücreti bilir. Ücret miktarı ile işin niceliği ve verimliliği arasında direkt bir ilişki söz konusu değildir. Ücret miktarı, saatlik, haftalık ve aylık olarak sabit bulunmaktadır.<sup>145</sup>

82

Bu ücret sistemi, iş miktarının, çalışanın gayretine ve müdahalesine bağlı olmadığı işler, iş miktarının belirlenemediği işler, göreceli olarak itina ile çalışmaya gerek olmayan işler, çalışanın veriminin tespit edilemediği işlerde daha çok tercih edilmektedir.

Bu sistemde, çalışanın işin yapılması gereken zamanda işinin başında olması ve o işi iyi veya kötü yapması, çalışanın ücreti hak etmesi açısından gerekli

<sup>144</sup> Gizem Akalp, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış**, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=33](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33), (Erişim), 10 Ocak 2011.

<sup>145</sup> Sinan Artan, **Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1981, s.190.

olan nedenlerdir. Böylelikle, aynı görevde bulunan çalışanlar arasında kalite ayırımından dolayı ücret farklılığı bulunmamaktadır.

Çalışanın etkinlik ve başarılarını dikkate almaması sebebiyle adil bir ücret ödemeyi engelleyecek özelliklere sahip olması, verimli çalışmayı özendirme-  
mesi<sup>146</sup> ve iyi bir denetim sağlamadığı durumlarda yavaş çalışmaya yöneltmesi  
bu sistemin sakıncaları olarak öngörülmektedir.

### 3.3.3.5. Özendirici Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemleri, çalışanın ücreti ve ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle ücret tatminine ulaşmasında önemli yeri ve payı bulunan sistemlerdir. Başka bir ifade ile işletmelerde istihdam edilen çalışanın bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak çalışana ödeme yapan, özendirici ücret sistemleri, çalışanın ücreti ile verimliliği arasında doğrudan ilişki kurarlar.

Özendirici ücret sistemleri, çalışanın işverenin talimatına bağlı olarak harcadığı zamandan ayrı olarak, çaba veya çıktı ile ücret arasında bir ilişki kurmaya yönelik ücret sistemidir.<sup>147</sup>

Çalışanın çalışma sonuçlarını arttırmaya yönelik özendirici sistemlerin dışında, işletmenin çalışma sonuçlarını artırmayı amaçlayan özendirici ücret sistemleri de mevcuttur. En basit anlatımla, özendirici ücret sistemlerinin temel amacını, üretim maliyetlerini düşürmek, işletme ve çalışan verimliliğinin artırılması ile işletme kârlılığına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Özendirici ücret sistemi uygulamaları ile işçileri, normal performansından daha iyi bir performans göstermek için çalışmaya motive etme ve üstün performans gösterenleri ödüllendirme olanağı yaratılmaya çalışılmaktadır. Özendirici ücret sistemlerinin teknolojik açıdan, örgütsel açıdan, çalışan açısından, maliyet açısından, gözetim ve yönetim açısından, ekonomik kararlar açısından önemi mevcuttur.

Ortalama çalışma hızını ve işçilerin etkinliğini artırmak, çalışma yöntemlerini geliştirmek ve işbirliği ile ortak çıkar duygusunu geliştirmek, teşvik edici ücret sistemlerinin temel amaçlarıdır.

<sup>146</sup> Cahit Talas, a.g.e., s.51.

<sup>147</sup> Zühal Akal, *Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulanma Durumu*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları:235, Ankara, 1980, s. 22.

### 3.4. ÜCRET YÖNETİMİNİN TEMEL AMAÇLARI

Çalışanların, hayatlarını idame ettirmek için çalışma hayatında yer aldıkları ve bu faaliyetlerini kendilerine gelir elde etmek için yaptıkları bilinmektedir. Ücret, çalışanların tek geçim kaynağı olduğu düşünüldüğünde, iş tatmini ve motivasyonun devamının sağlanması aldıkları ücretten memnun olmalarına bağlıdır. Bu memnuniyetin sağlanması ve devam ettirilmesi noktasında ücretin uygun şekilde yönetilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Ücret bu kadar önemli bir konu iken, Ücret Yönetiminin temel amaçları ise, işletmede etkin bir ücretleme sisteminin oluşturulması ve bu sistem ile ulaşılması gereken hedefler olarak ifade edilebilir. Ücret Yönetiminin Amaçları, ücretlemeye ilişkin karar ve uygulamalar için hem bir kılavuzluk hem de etkinliğin değerlendirme ölçütü olma işlevine sahiptir.

Ücret Yönetiminin Amaçları, farklı şekilde kategorilendirilebilmektedir. Ancak, temel kategoriler; uygun çalışanları işletmeye çekmek ve bunları elde tutmak, çalışanların adalet duygularını pekiştirmek ve tatminlerini idame ettirmek, daha iyi bir performans için motivasyonun sağlanması ve ücretin yarattığı maliyetlerin kontrol altına alınmasıdır.<sup>148</sup>

Diğer taraftan, Ücret Yönetimi ile çalışanların gereksinimlerini karşılamak, ödüllendirme sistemini oluşturmak, adil bir ücret uygulaması sağlamak, işgücü devir hızını minimize etmek, kuruma bağlılığı artırmak, işletme maliyet dengesini gözetmek, çalışanların ücret ile ilgili şikayetlerini azaltmak, ücret ile ilgili yasal düzenlemelere uyum sağlamak da amaçlanmaktadır.<sup>149</sup>

Yukarıda da belirtildiği üzere, ücret yönetiminin temel amacı uygun ücret sistemi ve uygulamalarıyla, çalışanların motive edilmesi ve böylelikle performanslarının yükselmesi olmasından dolayı, ücretlerin öncelikle nitelikli ve kaliteli çalışanların işletmeye çekilmesi ve istihdam edilen halihazırdaki çalışanların bağlılığının korunması bakımından büyük önem arz etmektedir. Bu durum, çalışanların memnuniyet seviyelerinin artması ile birlikte işgücü devir hızını da azaltıcı bir etkiye sahip olduğu aşikardır.

<sup>148</sup> P. Subba Rao, **Human Resource Management: Text and Cases**, Global Media, Mumbai, 2010, s.233.

<sup>149</sup> Işığınçok, a.g.e., s.105-106.

Diğer taraftan, ücret yönetiminin amacı, ücret ve yan ödemeleri saptamak ve bunların çalışanlara ödenmesini sağlamaktır. Bu ödemelerin gerektiği gibi düzenlenmeyip kontrol edilen bir program olmadan yapılmasının birçok soruna yol açtığı görülmüştür. Yanlış ücretlendirme sonucu aynı ücreti alması gereken çalışanlar arasında farklı ücretlendirme yapılması, işçi çıkarmanın ve yeni bir eleman bulmanın ya da ücretteki farklılıktan doğan huzursuzluklarla karşılaşmanın maliyeti göz önüne alındığında, yüksek ücrette indirim yapmanın da hukuken imkansız olmasından dolayı diğer çalışanın da ücretinde yükseltmeye gidilmesine sebep olabilmektedir. Böylece işverenin ücret maliyetinin gereksiz yere artmasına sebebiyet verilebilmektedir.<sup>150</sup>

### 3.5. ÜCRET YÖNETİMİNİN İLKELERİ

#### 3.5.1. Eşitlik İlkesi

Ücret Yönetiminde “Eşitlik İlkesi” denildiğinde ilk akla gelen “eşit işe eşit ücret” yaklaşımıdır. Eşitlik İlkesi, işin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanmasıdır. Yapılan işin ve işi yapan personelin kapasitesi belirlenerek “eşit işe eşit ücret” ilkesi benimsenmelidir. Bu ilkeye göre, işlere ödenen ücret ile işlerin değerleri arasında mutlaka uyum olmalıdır. Bu ilkeyi uygulamak kolay olmamakla birlikte, eşit olmayan bir ücretleme ise sosyal sorunlara neden olabilmektedir.<sup>151</sup>

#### 3.5.2. Dengeli Ücret İlkesi

Çalışanlara verilen ücretler ile işletmenin gelir-gider kalemleri arasında dengeli bir yapının oluşturulması, ücret yönetiminin bir diğer ilkesidir. Verilen ücretin, çalışanların yaşam standartlarını koruyacak veya artıracak kadar yüksek, işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekmektedir. Çalışanların verimliliğini ve tatminini sağlayacak bir ücret düzeyi, ancak, asgari yaşam koşulları, fiyat artışları ve işletmenin finansal durumu göz önüne alınarak kurulabilir.

<sup>150</sup> Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları “Fundamentals of Human Resources”**, Doğan Şahiner (çev.), 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları / American Management Association, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, 1993, s. 87.

<sup>151</sup> Can, Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s. 238.



### 3.5.3. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi

Çalışanlar istihdam edildikleri işletmede kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğunu doğal olarak bilmek isterler. Çalışanlar piyasa ücretinin altında çalışıyorsa, diğer işletmelere geçmek için fırsat kollarlar. İşletme ise bu gibi durumlarda yeni çalışan bulma ve seçme sorunlarıyla karşı karşıya kalabilir.<sup>152</sup> Bu durumdan dolayı, işletmeler çalıştırdıkları kişilerin ücretleri ile piyasada aynı nitelikteki işletmeler ile sürekli ücret mukayesesi yapmak ve ücret yönetimi sistemlerini aynı durumdaki işletmelere göre ayarlamak durumundadırlar.

Çalışanlar, piyasa ücretlerinin altında istihdam ediliyorsa iş değiştirme isteği içinde olabileceklerdir. Bu durumda işletme, personel sağlama ve seçme sorunları ve maliyetleriyle yüzyüze gelebilecektir.<sup>153</sup>

### 3.5.4. Terfi ile Ücret Artışı Sağlama İlkesi

Normal şartlarda bir çalışan bir üst pozisyona terfi etmekte ise yeni görevinde aldığı ücret ve/veya ek kazançlar eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir başka ifade ile üst pozisyonda yer alan bir kişi, astından daha yüksek bir ücret almalıdır. Bu uygulama yapılmadığı takdirde, ücretin terfiyi özendirici etkisi ortadan kalkacaktır.

### 3.5.5. Bütünlük İlkesi

Ücret sistemi kendi içerisinde bir bütünlük göstermelidir. Ücret sisteminin temel ödemeler dışında diğer ödemeleri kapsamaması, ancak gerçek gereksinimlere dayandığı ölçüde savunulabilir. Ücret sisteminde, temel ödemeler ile diğer ödemeler arasında bir iç denge sağlamak gerekmektedir. Böylelikle, ödenen ücret çalışanlar tarafından bir bütün olarak ele alınır.

Diğer taraftan, işletmelerde beyaz yakalı olarak ifade edilen düşünsel emeğini ortaya koyanlar ile birlikte mavi yakalı olarak adlandırılan fiziksel emeklerini ortaya koyan çalışanlar birlikte istihdam edilmektedir. Bu durum, çalışanlar arasında, tecrübe, yetkinlik, yetki vb. farklılıkları da ortaya çıkarmaktadır. İşlet-

<sup>152</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 215.

<sup>153</sup> Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 238.

menin ücret sistemi, tüm bu farklılıkları kapsayacak şekilde oluşturulmalı, bir bütünlük içinde tüm çalışanları içermelidir.<sup>154</sup>

### 3.5.6. Nesnellik İlkesi

İşletmede herhangi bir subjektif sebeple (yakınlık ya da düşmanlık duyguları gibi) çalışana verilecek ücretin artma ya da azalmalar göstermesi engellenmelidir. Ücret, objektif olarak, herkese hak ettiği miktarda, hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa mahal vermeksizin ödenmelidir. Ücret düzeni, çalışan ile yapılan işlerin niteliklerini ayırmalıdır. İşin özellikleri, ücret düzeyini belirleyen asıl etmenddir. Kişi belirli bir sistem içinde işi, tespit edilen ücret sınırları içinde gerçekleştiren olarak, ücret düzeninde bağımlı değişkendir. Her ne kadar personelin nitelikleri, beceri ve katkısı, özellikle orta ve üst kademelerde ücreti etkileyen önemli bir etmen konumundaysa da, asıl olan ücretin kişilere değil, işe bağımlı olması gerektiğidir.<sup>155</sup>

### 3.5.7. Uzlaşım İlkesi

İşletmedeki ücret düzeyleri bilimsel yöntemlerle belirlenmeli, taraflarca tartışılmalı ve belirli sürede uygulanması üzerinde anlaşmaya varılmalıdır. Uzlaşma sağlandıktan sonra ücret ödenmeye başlanmalı ve böylelikle tüm tarafların ilgili dönemde ücret tartışmasına girmeleri önlenmelidir.

### 3.5.8. Açıklık İlkesi

İşletmede uygulanan ücret yönetimi yaklaşımı, işletmenin tüm çalışanlarınca anlaşılabilir düzeyde olmalıdır. Bu amaçla, çalışanların işe girerken ve işini devam ettirdiği sürece şirketin ücret politikası ve yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.

### 3.5.9. Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi

Doğrudan ve dolaylı personel giderlerini denetleyecek olan iş görme standartlarını saptamak ve standart birim maliyete bağlı olarak ücretlerin genel maliyetler içindeki yerini periyodik bir sistemle belirlemek modern ücret yönetimi ilkelerinden birisidir.

<sup>154</sup> Işığışçok, a.g.e., s.104.

<sup>155</sup> Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 238.

## 3.6. ÜCRET YAPISINI ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR

Ücretlerin oluşumu ve düzeyinde meydana gelen farklılıklar, ülkeler arasında olabildiği gibi, aynı coğrafyada kişiler arasında, işletmeler arasında ve sektörler arasında da ortaya çıkabilmektedir. Ücret yönetimi sistemleri incelendiğinde, tamamında farklı bir bakış açısı olabileceği gibi, bunların özünde bazı değişkenler temel olarak yer almaktadır. Ücret yönetimi kapsamında her iş için parasal değerler, kök ücret veya ücret haddi, piyasa koşullarına, performans, kıdeme, ekonomik göstergelere veya bunların bir takım bileşenlerine göre tespit edilebilmektedir.<sup>156</sup> Bu tespit gerçekleştirilirken işletmenin yönetimi her şeyden önce ücret oluşumunu etkileyen faktörleri çok iyi analiz etmesi ve analiz neticelerini içselleştirerek, çalışanlara da inandırıcı bir şekilde aktarması gerekmektedir.<sup>157</sup>

İşletmelerde ücretlerin belirlenmesinde birçok faktörün etkili olduğu görülmektedir. Bu faktörler aşağıda işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

### 3.6.1. İşletme İçi Unsurlar

#### 3.6.1.1. İş Değerlemesi

İş Değerlemesi, bir işin diğer bir işe veya işlere göre değerinin belirlenmesi, işlerin birbirleriyle sistematik olarak mukayese edilmesi sürecidir. İş değerlendirme, organizasyonda ücret hiyerarşisinin oluşturulmasını ve çalışanlara işletmenin performansına yaptığı katkı düzeyine uygun bir ücret tespit edilip, ödenmesini sağlar. Ücretin iş değerlemesine dayalı olarak belirlenmesi, sistematik olması, eşitlik sağlaması, çalışanlar tarafından anlaşılmasının kolay olması, yasal düzenlemelere uygun olması ve performansa dayalı ücretlendirmeye temel oluşturması gibi nedenlerle önemli üstünlükler taşımaktadır.<sup>158</sup>

İş değerlendirme süreci, iş tanımlarının oluşturulması, iş değerlendirme planı yardımı ile işlerin kıymetlenirilmesi ve göreceli iş değerlerinin kesin ücret miktarlarına dönüştürülmesi amacıyla yapılan iş analizini içermektedir.

<sup>156</sup> Türker Topalhan, **Ücret ve Ücret Teorileri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2010, s. 157.

<sup>157</sup> Benligiray, a.g.e., s. 19-20.

<sup>158</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 446.

İş değerlemesiyle işletmede belli bir işe, diğerine oranla ne kadar ücret ödeneceğinin belirlenmesi amaçlanırken, eşit işe eşit ücret uygulamasının gerçekleştirilmesinin de sağlanması yine iş değerlendirmesi ile olmaktadır.

İş değerlendirmesi, işletmede dengeli ve adil bir ücret sisteminin oluşturulması için kullanılan araçlardan biridir. Bu süreç bir işletmede iş tanımlarının ve özelliklerinin sıralanması, bir iş değerlendirme planı ile işlerin derecelendirilmesi ve nispi iş değerlerinin kesin ücret oranlarına dönüştürülmesi amacıyla başvurulan iş analizini de kapsamaktadır.

İş analizi, bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar.<sup>159</sup> İşin kısa zamanda yapılabilmesi için bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi gerekir. İş analizi bilgileri değişik ücret sistemi geliştirebilmek için kullanılır. İş analizleri yapıldıktan sonra iş tanımları ve şartnameleri diğer bir deyişle işin ve çalışanın özelliklerinin bulunduğu dokümanlar hazırlanır.

İş değerlemesinin kapsamının tespit edilmesi de önem arz eden bir husustur. Genelde, işletmede hangi işlerin iş değerlemesi kapsamına alınacağı, işletmenin yönetimince iş değerlemesi kararı alındığında belirlenmesi gerekmektedir. İş değerlemesi kapsamına alınacak işlerin saptanmasında işletmenin imkanları etkin bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile iş değerlemesi sürecini yürütecek profesyonellerin nitelik ve niceliklerini, bu faaliyete tanınan süre, iş değerlemesinin bütçesi, işletme yönetimi ile varsa sendika arasındaki ilişkiler vb. durumlar iş değerlemesinin başarısını etkileyen unsurlardır.<sup>160</sup>

İş değerlemesinin kapsayacağı işleri birbirinden farklı iki temel grup olarak incelemek iş değerlemesinin başarısı için önemlidir. Bu ayırım, saat ücretli çalışanlar ve aylık ücret karşılığı olarak çalışanlar şeklinde yapılmalıdır. Bir diğer ifade ile uygulamada mavi yakalı çalışan ve beyaz yakalı çalışan olarak isimlendirilen çalışan gruplarını birbirinden ayırmak gerekmektedir. Uygulamada mavi yakalı çalışanlar, sendika üyesi oldukları için onlar hakkında toplu iş sözleşmesi

<sup>159</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta yay., 1988, İstanbul, s.173-175.

<sup>160</sup> Artan, a.g.e., s.143.

gereği olarak iş değerlemesi genel olarak yapılmaktadır. İş değerlemesinin başlangıcında böyle bir ayrıma gidilmesi, iş değerlemesi sürecini kolaylaştıracaktır.

İş değerlemesi yapılması için genellikle dört yöntemden biri tercih edilmektedir. Bunlar; sıralama yöntemi, sınıflama veya dereceleme yöntemi, puanlama yöntemi ve faktör karşılaştırma yöntemidir.<sup>161</sup>

Sıralama yöntemi, genellikle küçük işletmeler tarafından tercih edilen basit bir yöntemdir. Bu yöntemde işin parçalarının analiz edilmesi yerine işin bütünü ele alınır ve en kolay işten en zor işe doğru bir sıralama yapılır. Sıralamayı basit ve çift karşılaştırma şeklinde yapmak mümkündür. İşlerin tamamını göz önünde bulundurarak genelleme yoluyla gerçekleştirilen karşılaştırma basit karşılaştırmadır. Çift karşılaştırmada ise, her bir iş diğer tüm işlerle karşılaştırılarak değerlendirilir. Bir işin, kaç kez, karşılaştırıldığı işlerin üstünde yer aldığı sayılır. Böylece en üst iş ile en alt iş tespit edilmiş olunur.<sup>162</sup>

Sınıflandırma yönteminde ise işler gruplara ayrılarak sınıflandırılır. İşlerde tam uzmanlık, yarı uzmanlık veya hiç uzmanlık gerektirmeyen basit işler olarak üçlü bir ayırım yapılabilir. Daha sonra işler katkı düzeylerine göre sınıflandırılır. Sınıflar iyi tanımlandığında etkili bir değerlendirme yöntemi olduğu düşünülmektedir.<sup>163</sup>

Faktör karşılaştırması yönteminde ise, değerlemeye tabi tutulacak işler tespit edilir. Bu işler işletmede herkesçe tanınan ve uygun ücret ödendiğinde hem fikir olunan işler olmalıdır. Bu işler, iş değerlemesinin önemli faktörlerine göre sıralanır. Genellikle bu faktörler; zihinsel koşullar, beceri, fiziksel koşullar, sorumluluk ve çalışma koşullarıdır. Halen ödenmekte olan ücret, bu faktörlere dağıtılır. Örneğin, bir işin saatlik ücreti 100 TL ise, bu ücretin ne kadarı zihinsel koşullar, ne kadarı fiziksel koşullar ve ne kadarı sorumluluk vb. için olduğu tespit edilir. Anahtar işler, her bir faktöre göre bir ölçek üzerine yerleştirilir ve diğer işlerin değerlemesi için temel oluşturur.<sup>164</sup>

Son yöntem olan puanlama yöntemi ise diğer yöntemlerden daha sistematik olduğu için, sıkça başvurulan bir yöntem olma özelliğini haizdir. Yöntemin

<sup>161</sup> William F. Glueck, **Personnel, A Diagnostic Approach**, (3rd Edition), Texas, Business Publication, s.470 - 478.

<sup>162</sup> Yüksel, **a.g.e.**, s.216.

<sup>163</sup> Yüksel, **a.g.e.**, s.216.

<sup>164</sup> Glueck, **a.g.e.**, s. 471.

esası, bir işi oluşturan elemanların değerinin sayısal olarak ifade edilmesidir. İş oluşturan faktörler; beceri, zihinsel ve bedensel çaba, çalışma koşulları ve sorumluluk olabilir. İş tanımlarına dayanılarak iş için gerekli çeşitli faktörlerin derecelerine puan verilir. İşlerdeki tüm faktörler eşit önemde olmadıkları için her faktöre önemine göre ağırlıklı puan verilir. Bu ağırlıklar birkaç kişinin görüşünün toplanmasıyla oluşturulur.<sup>165</sup>

İş değerlemesi yapılırken hangi yöntem tercih edilirse edilsin, iş değerlemesi ücret yapısının oluşturulması için temel oluşturmakta, yeni işlere yapılacak ödemeyi tespit etmeye yardımcı olmakta ve mevcut işlere ait ücret yapısının sürdürülmesini sağlamaktadır.

### 3.6.1.2. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme veya diğer ifade ile çalışan değerlemesi, işletmede belli amaçlara göre çalışanın görevindeki başarı, tutum ve davranışlarıyla, ahlaki durumunu ve özelliklerini belirleyen, çalışanın işletmenin başarısına sağladığı katkıyı tespit etmeye çalışan bir süreç olarak tanımlamak mümkündür.<sup>166</sup>

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir.<sup>167</sup> Performans değerlendirme ile tahmin yoluyla eğitim ihtiyacının planlanması ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenerek, geliştirme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması sağlanır. Bunun sonucu personeldeki yetersizlikleri ortaya konularak, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiği kararlaştırılır.<sup>168</sup>

Performans değerlendirme çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Değerlendirme sonuçları çalışanlarda pozitif veya negatif etki yaratabilmektedir. Disiplin, ücret artışları, terfi gibi değerlendirmelerde yararlanıldığında çalışanlar aynı zamanda kendi performanslarını tahmin etme imkanı bulmaktadır.

<sup>165</sup> Yüksel, a.g.e., s.218.

<sup>166</sup> Artan, a.g.e., s. 150-151.

<sup>167</sup> Margaret. J. Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, (Çeviren: Doğan Şahiner). Reposal Matbaası, İstanbul:1993, s.9.

<sup>168</sup> G. P. Latham, **Human Resource Training and Development**. Annual Review of Psychology. 1988, s.152.

Diğer yandan, performans değerlendirme sonuçları organizasyon açısından da önemlidir. Başarılı personel hakkında bilgi verir. Bu bilgiler personelin eğitimi, yönlendirilmesi gibi unsurlarda kullanılmaktadır.<sup>169</sup>

Çalışanlar içinde gösterdiği başarı, istihdam edildiği işletmenin başarı durumuna sağladığı katkı ile ölçülür. İşletmenin başarısına katkıda bulunmayan veya sınırlı oranda katkıda bulunan çalışanlara, işletme yönetiminin gerekli uyarılarda bulunabilmesi ve çalışanın işe motive edilmesi çalışan değerlemesi ile gerçekleştirilebilir.

Çalışanlar açısından performans değerlendirmenin en önemli yararları ücret ve terfi ile ilgili kararların yönetiminde kullanılmasıdır. Personelin içinde göstermiş olduğu performans onun terfi edip etmeyeceği, ücret artışının ne miktarda olacağı konularında karar mekanizması içerisinde en önemli kriterdir.<sup>170</sup>

İşletmelerde performans değerlendirmesi sürecinin gerçekleştirilmesinin bir nedeni de ücretlendirmedir. Objektif ölçütlere dayalı bir performans değerlendirmesinin amacı, çalışanların referans dönemde ortaya koydukları başarı ve hedeflere ulaşma derecelerinin ödüllendirilmesidir.

Performans değerlendirmesinde doğrudan ücret-performans ilişkisinin olması, çalışanlar açısından ücretlerinde artış, gösterdikleri çabanın ödüllendirilmesidir. Performans değerlendirmesinde bir hata yapılması, yanlış ücret sisteminin kurulmasına sebep olacağı için dikkatli ve özenli olarak uygulanması gereken bir süreçtir.<sup>171</sup>

Diğer taraftan, performans değerlendirmesinde önemli olan işi yapandır. Aksine, iş değerlendirmesinde yapılan iş değerlendirilmektedir. Performans değerlendirmesinde, yapılan iş değil, işin nasıl yapıldığının-çalışanın işletmeye sağladığı faydanın ölçülmesi amaçlanmaktadır.

### 3.6.1.3. Ücret Ödeme Gücü

İşletmeler, işgücü piyasasındaki cari ücretler hangi seviyede olursa olsun, kendilerine ait ücret seviyelerini tespit ederken işletmenin finansal gücünü,

<sup>169</sup> Wendell French, **Human Resources Management**, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, s.333.

<sup>170</sup> Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, Sixth Edition, Nort America: The McGraw Hill, 2000, s.275.

<sup>171</sup> Topalhan, a.g.e., s.160.

politikalarını ve kültürlerini dikkate almaktadırlar. İşletmeler, ücret gelenekleri, stratejik planları, yeni yatırımları, işletme ve işgücü maliyetleri, teknolojik değişikliklerin maliyeti, işveren ve çalışanların pazarlık gücü gibi birçok etkeni göz önüne alırlar. İşletmenin ücret ödeme gücü, işgücü piyasasında ya da sanayide geçerli olan ücret düzeyine oranla, bir işletmedeki genel ücret düzeyini daha fazla etkileyen bir faktördür.<sup>172</sup> Mali yapısı güçlü olmayan bir işletme, cari piyasa düzeyinde ya da üzerinde ücret ile çalışan istihdam etme şansı bulsa bile mevcut mali gücünü zorlayarak başarısız olma ihtimali ile karşı karşıya kalabilecektir.

Çalışanlar ücreti bir gelir kaynağı olarak değerlendirirken, işletmeler için ücret bir gider kaynağıdır. İşletmeler ekonomik çalışmak zorunda oldukları için gider kaynaklarını olanaklar elverdiği ölçüde sınırlı tutmayı tercih ederler. Bu nedenle, çalışanlara ödenen ücret düzeyinin saptanmasında işletmenin ekonomik durumu, ödeme gücü ve sınırı göz önünde bulundurulmaya çalışılmalı ve çalışanların daha verimli çalışmasına çaba harcanmalıdır.

#### **3.6.1.4. Toplu Pazarlık Süreci**

İşçi sendikaları, işletme ücret düzeyine toplu pazarlık süreci ile birlikte etki etmektedir. Toplu iş sözleşmesi, işçi sendikası ile işveren veya işveren sendikası arasında ücret ve çalışma koşullarını yasaların düzenlemediği konuları da kapsayacak şekilde, belli normlara bağlamayı amaç edinen pazarlık görüşmeleri neticesinde varılan anlaşmanın kapsamının yazılı bir şekilde ifade edilmesidir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) toplu pazarlığı, bir tarafta işveren veya bir veya birden fazla işveren örgütü ile diğer tarafta işçileri temsil eden bir veya birden fazla işçi örgütü arasında çalışma koşulları ve istihdam ilişkisinin tespit edilmesi ve işçiler ile işveren arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve işveren veya örgütüyle işçilerin örgüt veya örgütleri arasındaki ilişkileri düzenlemek açısından yaptıkları görüşmeler olarak ifade etmektedir.<sup>173</sup>

Toplu pazarlık, toplu pazarlığa çağrı ile başlayan, müzakereler ile süren ve işçi ile işveren taraflarının anlaşması halinde; başta ücret olmak üzere çalışma koşullarının tespit edildiği toplu iş sözleşmesinin imzalanması ile son bulan bir süreci ifade etmektedir. Çalışma süreleri, fazla çalışma, yıllık ücretli izinler, ihbar

<sup>172</sup> Rao, a.g.e., s. 235.

<sup>173</sup> Topalhan, a.g.e., s. 161.



ve kıdem tazminatı, iş sağlığı ve güvenliği gibi pek çok konunun düzenlendiği toplu pazarlıkların kuşkusuz en önemli konusu ücrettir. Bu nedenle toplu pazarlıkta ücret düzeyinin belirlenmesinde etkili faktörlerin başında gelmektedir.<sup>174</sup>

Toplu pazarlığın hedefi, işveren ile işçiler arasında bir uzlaşma sağlamaktır. Bu yolla toplu pazarlıkta ekonomik amaçların veya çıkarların pazarlık yoluyla belirli bir temele ve anlaşmaya dayandırılması sağlanmaktadır. Toplu sözleşmelerin tek amacı ekonomik konularda anlaşma sağlamak değildir. Toplu sözleşmelerde, ücret zamları dışında çok sayıda ek ödemeye de yer verilmektedir. Bunlar genel olarak "sosyal yardımlar" olarak ifade edilmektedir.<sup>175</sup> Her ne kadar toplu sözleşmelerde tüm çalışma şartları üzerinde müzakereler yapılsa da, genel olarak ücret pazarlığı diğer konuların önüne geçebilmektedir.

Bilindiği üzere, ülkemizde mavi yakalı olarak ifade edilen saatlik ücretle çalışanlar sendika üyesi olmaktadır. Sendikalı işyerlerinde saat ücreti ile çalışanların toplu pazarlıklara konu olması, beyaz yakalı olarak ifade edilen aylık ücret ile çalışanların bu pazarlıklardan etkilenmediği söylenemez. Sendikalı işyerleri incelendiğinde, beyaz yakalı çalışanların ücretleri veya ücret artışları toplu sözleşmelerle mavi yakalı çalışanlara verilen ücret zamlarından etkilenmektedir. Bu açıdan da toplu pazarlık sürecinin işletmedeki tüm ücretlere etki ettiği görülmektedir.

### 3.6.1.5. Ücret Politikası

Tezin daha önceki kısmında da belirtildiği üzere, işletmeler ücret politikalarını, işletmenin endüstri içindeki konumu, finansal yapısı, coğrafi konumu ve kültürüne göre tercih etmektedir. Bu tercih edilen ücret politikası da işletmenin ücret yapısına bakış açısını ortaya koymaktadır.

İşletmenin, piyasadaki konumu, karlılığı, uygun şartların sağlanması gibi etkenler, yüksek ücret politikasının tercih edilmesini ve buna bağlı olarak işletmedeki ücret yapısının oluşturulmasında bu politikanın etki etmesi durumu ortaya çıkabilmektedir. Bunun tam tersi bir durumda da, daha farklı bir ücret politikası tercihi yapılarak, ücret yapısının oluşturulması gerçekleştirilmektedir.

<sup>174</sup> Işığışık, a.g.e., s. 115.

<sup>175</sup> Meryem Koray, **Endüstri İlişkileri**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları:22, İzmir, 1992, s.204.

### 3.6.2. İşletme Dışı Unsurlar

#### 3.6.2.1. İşgücü Piyasasındaki Arz-Talep Dengesi

İşgücü; doğal kaynaklar, sermaye ve müteşebbis gibi üretim faktörlerinden biridir. İşgücü talebinin, mal talebine göre en önemli farklılığı, iktisadi açıdan işgücü talebinin yönlendirilmiş bir talep olmasıdır. Yönlendirilmiş talep gerçekten bir mal veya hizmet talebinden beklenen, talep edenin kişisel getirisini azami hale getirmeye çalışmaktadır. Diğer taraftan, işverenlerin işgücü talebindeki amaç, sadece fayda ve tatmin sağlamak değil, üretimi de verimli hale getirmektir. Diğer bir ifadeyle, işveren üretimini gerçekleştirmek için işgücü talep ederken, karlılık olgusunu da göz önüne alarak, mal ve hizmet üretimini en uygun noktaya getirmeyi amaçlar.<sup>176</sup>

Bu noktada, piyasa koşulları ve işveren tercihleri işgücü talebini üretim fonksiyonunun kısa ve uzun dönemli dengelerine göre belirlemektedir. Üretimin verimliliği, işverenin analiz ettiği ve bu analizinin sonucunda stratejisini belirlediği tek ölçüdür. Talep edilen işgücü hacmi de üretimin verimliliğe dönüşme durumuna bağlı olarak belirlenmektedir.

Tam rekabet koşullarında işgücü piyasasında ortaya çıkan denge durumunu etkileyen bazı durumlar söz konusudur. Bunlar; talep edilen işgücü ile işe başvuran işgücünün eğitim ve diğer nitelikler itibarıyla örtüşmesi, bilginin serbest dolaşımı, işgücü mobilitesidir.<sup>177</sup> Bu şartların oluşması durumunda, işgücü arz ve talebinde "denge" durumunun oluşması gözlemlenecektir. Ancak, gerek arz da gerekse talepte meydana gelen bir değişiklik bu durumu bozma niteliği taşıyacaktır.

Denge durumunu bozan unsurların başında ücret ve istihdam düzeyindeki değişimler gelmektedir. Ücretin artışı, bireysel emek arzını etkilemektedir. İşgücü piyasasında rekabet koşulları içerisinde oluşan denge ücret ve istihdam miktarı belli bir noktada oluştuğunda, bu denge noktasındaki kaymalar, ücret düzeyinin yükselmesi veya düşmesi durumunda oluşacaktır. İşletmeler, işgücü taleplerini belirlerken, işgücü piyasasının durumuna uygun somut ücret seviyesi tespit edeceklerdir. İşletme, istihdam edeceği işgücüne bu ücretin altında ücret önerdiği takdirde çalıştırabilecek işgücü bulmakta zorlanacaktır.

<sup>176</sup> Kuvvet Lordoğlu, Nurcan Özkaplan, **Çalışma İktisadi**, Der Yayınları, İstanbul, 2005, s.185.

<sup>177</sup> Lordoğlu, Özkaplan, **a.g.e.**, s. 203.

İşgücü piyasasında gerçekleşen arz ve talep dengesi, işletmelerin işgücü piyasasını etkileyen faktörlerdendir. Piyasadaki denge ücret yapısındaki değişimlerden kolaylıkla etkilenme niteliğine sahiptir.

### 3.6.2.2. Piyasa Ücret Araştırmaları

Ücret sistemlerinin işletmelere işgücü piyasasında rekabet edebilme, nitelikli personel istihdam etme, nitelikli personelini elinde tutma, etkenliği ve etkililiği artırma olanağı yaratması gerekmektedir. Bu nedenle, bir ücret sistemi kurulurken piyasa ücret verileri elde edilmelidir.<sup>178</sup> Diğer taraftan, piyasa ücret araştırması, toplu sözleşme görüşmelerinde gerekli olmamakla birlikte, daha kolay bir mutabakat sağlanmasını destekleyen bir unsurdur.<sup>179</sup>

Piyasa ücret araştırması, belirli bir coğrafi bölgede, belirli işler için ödenen ücretlerle ilgili olarak sistematik bir şekilde bilgi toplama süreci olarak tanımlanabilmektedir.<sup>180</sup> Piyasa ücret araştırması ile benzer özelliklere sahip işletmelerde ödenen ücretler ve diğer ödemeler ile ilgili bilgiler, görüşme ve anket yardımlarıyla toplanır. Bunun nihai amacı, toplumsal bazda ücret adaletinin sağlanmasıdır.<sup>181</sup>

Piyasa ücret verilerinin çeşitli kaynaklardan sağlanması mümkündür. Bu kaynaklar; ticari, profesyonel ve devlet kurum ve kuruluşları tarafından yapılan araştırmalar ve işletmelerin kendilerinin yaptıkları araştırmalar olabilmektedir.

Piyasa ücret verisinin elde edilmesinde bir seçenek araştırma şirketleri, danışmanlık firmaları, mesleki gruplar ya da devlet kurum ve kuruluşları vb. tarafından yapılan araştırmaların bulgularını satın almak ya da bunlardan faydalanmaktır.<sup>182</sup>

Bu seçenek, işletmelerin kendi ücret araştırmalarını kendilerinin yapmalarına göre daha düşük maliyetli olabilir. Ayrıca, bu araştırmaların büyük olasılıkla geniş katılımı bilimsel olarak yapılmış olması, daha doğru bir analizi sağlaya-

<sup>178</sup> Randall Schuler, **Personnel and Human Resources Management**, New York, West Publishing Company, 1984, s. 318.

<sup>179</sup> Can, Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s. 244.

<sup>180</sup> Dow Elizur, **Job Evaluation: A Systematic Approach**, Advshot: Gower Publishing Company Limited, 1987, s. 192.

<sup>181</sup> Schuler, **a.g.e.**, s.244.

<sup>182</sup> Mirza Saiyadain, **Human Resources Management**, McGraw Hill Education, 2009, s. 371.

çağı için de tercih nedenidir. Çalışanların da bu tür araştırmaların daha tarafsız olduğunu düşünmeleri ve yönetim tarafından yapılacak ya da yaptırılacak araştırmalardan daha fazla güven duymaları mümkündür.

İşletme yönetimleri ücret verisi elde etmek amacıyla kayıtdışı yöntemlerin yanı sıra bilimsel ve kapsamlı araştırma yöntemlerini kullanarak kendi piyasa ücret araştırmalarını yapabilmektedir. Ancak, ücret araştırmaları pek çok işletmeye ağır bir parasal maliyet getirmektedir. Ayrıca, diğer işletmelerden ücretlerle ilgili veriler elde edilmesinin güçlüğü de dikkate almak gerekir. Bu nedenle aynı işkolundaki işletmelerin aralarında anlaşarak ortak bir ücret araştırması yapmaları genellikle daha uygun olmaktadır. Bazen çeşitli dernekler, birlikler ya da sendikalar gibi profesyonel topluluklarla yakın ilişkiler kurulur ya da çifte çabaları azaltmak ve sonuçların kalitesini artırmak için bir grup işletme ortak hareket edebilir. Ülkemizde de bazı özel sektör kuruluşlarının bu konuda ortak araştırmalar yaptıkları gözlenmektedir.

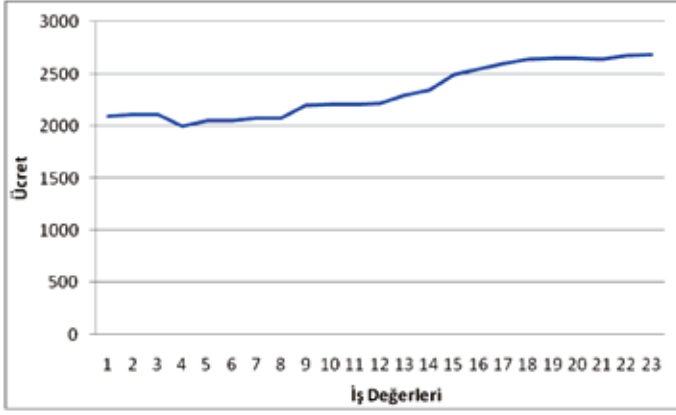
Piyasa Ücret Araştırması yapılması için öncelikle işlerin göreceli önemleri belirlenir ve ardından işlere ödenecek ücretlerin tespiti aşaması tamamlanır. Ücret miktarını belirlemede kullanılan verilerin bir kısmı, ücret araştırması ile elde edilir.<sup>183</sup>

Bir işletme yönetimi kendi kendine ya da diğer işletmelerle ortak olarak ücret araştırmasını yapmaya karar verdiğinde öncelikle araştırmanın kapsamını belirlemelidir. Araştırma kapsamında karşılaştırma yapılacak işlerin ve hangi işletmelerle karşılaştırma yapılacağıın saptanması gerekir. Daha sonra ücret verisinin toplanmasında kullanılacak yöntem belirlenir ve veri toplanır. Piyasa Ücret Araştırmalarının temel amacı, işletme içi ücret yapısının oluşturulması için temel bilgileri elde etmektir. Araştırma sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile piyasada hakim ücretler hakkında bilgi sağlanır. Çeşitli işletmelerden toplanan verilerin ortalaması veya aşırı uç değerler varsa ortancası (medyan) dikkate alınarak, piyasa ücretleri belirlenir ve kanunlar, ekonomik koşullar ile işletmenin hedefleri ve ücret politikası doğrultusunda ücretlerde düzeltme yapılarak piyasa ücret eğrisi oluşturulur.<sup>184</sup>

<sup>183</sup> Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 244.

<sup>184</sup> Can, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 245.

**Grafik 11:** Örnek Piyasa Ücret Eğrisi



Yukarıda örnek olarak verilen Piyasa Ücret Eğrisi'nde yatay ekseninde, İş Değerleri (İş Tipleri) ve dikey ekseninde ise Ücret'ler yer almaktadır. Bunların kesiştiği noktalar da piyasa ücret eğrisini oluşturmaktadır.

Piyasa ücret eğrisi, işgücü talebi olan veya halihazırda istihdam etmeye devam ettiği çalışanları işletmede tutma gayreti içinde olan işletmeler için ücret yapılarını etkileyen faktörlerdendir. Çalışanlarını elinde tutmak isteyen bir işletme, piyasa ücret eğrisini baz alarak çalışanlarının ücretlerini bu eğriye göre konumlandırmak durumundadır.

Piyasa Ücret Araştırmaları, aynı sektördeki çeşitli pozisyonda çalışanların baz (çıplak) ücretleri, bu kişilere sağlanan parayla ölçülebilen diğer ödemeler (dil tazminatı, satış primi, kıdem ikramiyesi vb.) ve yan haklar (araba, cep telefonu, hayat sigortası, lojman vb.) üzerinden karşılaştırma imkanı sağlamaktadır.

98 Bugün ülkemizde özellikle yabancı ortaklı şirketler "Piyasa Ücret Araştırmaları"ndan faydalanarak, işletmelerindeki ücretleri tespit etmekte ve ücret yönetimini bu araştırmalara dayandırmaktadır.

### 3.6.2.3. Yasal Düzenlemeler

Devlet, gerek kamu gerekse özel sektörde çalışanlara yapılacak ödemelerde dikkate alınması gereken çeşitli yasal düzenlemeler yapmaktadır. Kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük ve yönetmelik şeklindeki bu düzenlemelerin başında asgari ücret gelmektedir.

Asgari Ücret Yönetmeliği'ne göre, Asgari Ücret, işçilere normal çalışma günü karşılığında ödenen, çalışanın en az düzeyde yiyecek, yakacak, barınma, giyim, sağlık, ulaşım, kültür ve eğlence ihtiyaçlarının cari fiyatlar üzerinden karşılamaya yetecek miktardaki ücret düzeyidir.<sup>185</sup>

Devlet, iş yasaları çerçevesinde asgari ücreti belirleyerek bağımlı bir çalışanın geçimini sağlaması için gerekli olan en alt seviyedeki asgari ücretin altında bir gelir elde etmemesini güvence altına almayı sağlamaktadır. Buna ilaveten devlet, yüksek enflasyon oranını düşürmek amacıyla fiyatlarla birlikte ücretleri de dondurabilmektedir.

Ülkemizde, kamu ve özel sektörde çalışanların haklarını, sorumluluklarını ve gelecek güvencelerini düzenleyen çok sayıda kanun bulunmaktadır. Bu kanunlar, sayıca çok olmasının yanı sıra, çeşitli ve oldukça dağınıktır. Yasalardaki hükümler bazen birbirleriyle çelişmektedir. Yıllardır bu yasalar üzerinde çok sık değişiklikler yapılmış, ancak köklü bir bütünlük sağlanamamıştır.

#### 3.6.2.4. Yaşam Standardı

Gıda, giyim, konut, sağlık, eğitim vb. zorunlu olan ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmetlerin tüketilen kalitesi ve miktarı, yaşam düzeyini belirlemektedir. Her yıl yeterli bir refah düzeyinde yaşamak, ücretli bir çalışan ve ailesi için maliyetinin miktarı yaşam standardını ifade etmektedir. Bazı ülkelerde çalışanların ücretleri, tüketici fiyat endekslerinde meydana gelen değişiklikler paralelinde tespit edilmektedir. Böylelikle, çalışanlar, kendileri ve ailelerinin yaşamlarını rahatça devam ettirebilecekleri düzeyde ve ekonomik koşullara uygun bir kazanç elde etmiş olmaktadır. Ancak işverenler, ücretleri ihtiyaçlara göre değil de çalışanların katkıları ve verimlilik düzeylerine göre tespit etmek istediklerinden, ücretlerin belirlenmesinde bu standardın uygulanması pek tercih edilmemektedir.

#### 3.6.2.5. Enflasyon ve Fiyat Artışları

Enflasyon, fiyatların genel seviyesindeki artış miktarı olarak tanımlanmaktadır<sup>186</sup>. Enflasyonun bir başka tanımı, fiyatların sürekli az ya da çok önemli

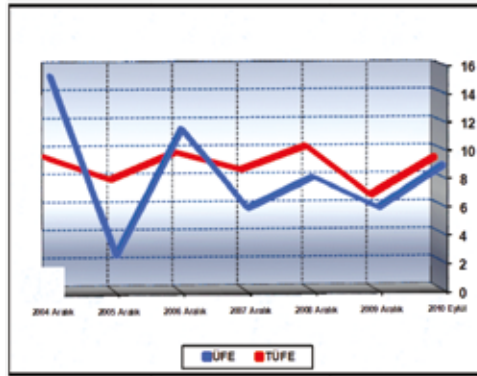
<sup>185</sup> Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, s.175.

<sup>186</sup> P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, **Economics**, McGraw-Hill Int. Editions, 1992, s.587.

miktarda genel bir biçimde yükselmesidir<sup>187</sup>. Enflasyon fiyatlardaki sürekli yükselme eğilimi olarak tanımlanırken<sup>188</sup>; enflasyon, fiyatlar genel düzeyindeki devamlı bir artış sürecinin yanında paranın değerindeki sürekli bir düşmeyi de ifade etmektedir. Herhangi bir malın değerindeki düşmenin sadece o malın üretimini ve satışını yapanları etkilediğini, oysa paranın değerindeki düşmenin bütün bir toplumu (hatta küreselleşen dünyada diğer toplumları da) olumsuz etkilemekte olduğunu ve böylece enflasyonun çok önemli bir sosyoekonomik sorun olarak karşımıza çıktığını belirtmektedir<sup>189</sup>. Klasik (örneğin D. Hume) ve Modern (örneğin M. Friedman) Miktar Teorisyenleri'ne göre enflasyon ya da fiyatlar genel düzeyindeki artışın para arzındaki artışla doğrudan bir ilişkisi vardır. Keynesgil ekonomistler ise enflasyonu, tam istihdamın olduğu bir ortamda toplam arza (aggregate supply) göre toplam talepte (aggregate demand) bir fazlalık olması durumu olarak açıklamaktadırlar.

Ülkemizde enflasyonun seyri incelendiğinde özellikle 1990'lı yılların sonları ve 2000'li yılların başlarında çok yüksek düzeyde enflasyonla karşılaşıldığı görülmektedir. Bazı yıllarda %100'lerin üzerinde bir enflasyon yaşanmıştır.

**Grafik 12:** Yıllar İtbarıyla Enflasyonun Seyri



YILLAR	TÜFE	ÜFE
2004 Aralık	9,35	15,35
2005 Aralık	7,72	2,66
2006 Aralık	9,65	11,58
2007 Aralık	8,39	5,94
2008 Aralık	10,06	8,11
2009 Aralık	6,53	5,93
2010 Eylül	9,24	8,91

**Kaynak:** Türkiye İstatistik Kurumu

<sup>187</sup> **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, 1986, 7. cilt, s.3714.

<sup>188</sup> İlker Parasız, **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, Ezgi Kitabevi, Ekim 1997, s.373.

<sup>189</sup> Osman Orhan, **Başlıca Enflasyon Teorileri ve İstikrar Politikaları**, Filiz Kitabevi, 1995, s.1.

Yukarıdaki grafikte 2004 yılı baz alınarak endekslenmeye başlanan Tüketici Fiyatları ve Üretici Fiyatlarının endeksleri görülmektedir. Son 7 yılda enflasyonda sağlanan istikrar grafikten tespit edilebilmektedir.

Bu dönemle birlikte, hükümetler ve buna bağlı olarak özel sektör yöneticileri, enflasyonu kontrol altına alabilmek amacıyla enflasyonun altında ücret zamları tespit etmiş ve uygulamışlardır.

Ülke genelinde uygulanan bu politika sonucu olarak bugüne kadarki enflasyonun hızını azaltabilmek için ücretler seviyesine özen gösterilmiştir. Aslında, enflasyonu azaltmak üretim faktörlerinin üretimdeki verimliliğinin artırılması ile mümkündür. Bu da ücretlerin seviyesini düşük tutarak değil, verimliliği artırarak gerçekleştirilebilir.<sup>190</sup>

Devletin enflasyon hedefleri, işletmelerin ücret zammı uygulamalarını da direkt olarak etkilemektedir. Bazı işverenler de, bu hedefleri işaret ederek, düşük ücret politikası uygulamayı tercih etmektedir.

Enflasyon ve Fiyat Artışları, geneli itibariyle, işletmelerin ücret yönetimine en önemli etkiyi yapan dış etkenlerden birisi konumundadır.

### 3.7. GENEL DEĞERLENDİRME

İnsan Kaynakları Yönetiminin enstrümanlarından biri olan "Ücret Yönetimi", bir işletmenin ihtiyaç duyduğu çalışanları işe alma ve istihdamının sürekliliğini sağlamanın yanı sıra, bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını, firmanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, çalışanların mobilitesini etkileyen, iş değiştirme kararlarında birinci öncelik konumunda olan "ücret", modern insan kaynakları yönetimi yaklaşımı içerisinde bir sorun olarak ele alınması ve yönetilmesi gereken bir olgudur.

"Ücret Yönetimi" kavramı, insan kaynakları yönetimi araçlarının birçoğuyla da direkt olarak ilişki içerisindedir. Bu ilişkiye örnek olarak, iş değerlendirme, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi verilebilir. Çalışanların yaptık-

<sup>190</sup> Faruk Andaç, *Ücret, Verimlilik ve Enflasyon İlişkileri*, Verimlilik Dergisi, 1992/3, s. 45.



ları işlerin büyüklüğünü ve önemini belirlemeye yönelik olarak yapılan iş değerlendirilmesi, çalışanların göstermiş oldukları performans ölçen ve bunu ücretlerine yansıtmaya yarayan performans değerlendirilmesi, işletmelere ücretleme konusunda yol gösterici insan kaynakları uygulamalarıdır. Diğer taraftan, kariyer yönetimi de yine ücret yönetimi ile iç içe olan bir kavramdır.

“Ücret Yönetimi”, ücret politikası, ücret yapısı ve ücret sistemlerini kapsamaktadır. Ücret yönetiminde en önemli husus, işletmenin ücret politikasının belirlenmesidir. Ücret politikası belirlenirken, düşük, yüksek, satın alma gücü ve verimliliğe dayalı ücret politikalarından biri tercih edilmektedir. Bu tercihte, işletmenin içinde yer aldığı işkolunun ekonomik açıdan karlılığı, rekabete açık oluşu ve rekabetin yoğun yaşanması, işletmenin coğrafi açıdan konumu, işletmeleri ücret politikasını belirlerken etki altına almaktadır.

Ücret Politikası'nın belirlenmesinin ardından, işletmenin ücret sisteminin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu tespitler de ikiye ayrılmaktadır; Sistemli Ücret Yapıları ve Sistemli Ücret Yapıları. Sistemli ücret yapıları, genelde kurumsal, ücret yönetimini bilimsel dayanaklara oturtmuş işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Sistemli yapılar ise daha çok küçük işletmelerce başvurulan bir ücret yapısıdır.

Ücret yapısının belirlenmesinin ardından işletmenin ücret sistemini tespit ederken, 5 çeşit ücret sisteminden faydalanmak mümkündür. Bunlar; Kıdeme Dayalı Ücret Sistemleri, Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri, Zamana Dayalı Ücret Sistemleri ve Özendirici Ücret Sistemleri'dir. İşletmeler, ücret sistemlerini oluştururken işletme içindeki çalışanların durumlarına göre bu sistemlerden birini veya birkaçını tercih edebilmektedirler. Örneğin, mavi yakalı çalışanlara yönelik olarak zamana dayalı ücret sistemi ile beceriye dayalı ücret sistemi uygulanabilirken, beyaz yakalı çalışanlara yönelik olarak performansa dayalı ücret sistemi tercih edilebilmektedir.

Ücret Yönetimi'nin amacı ise işletmede etkin bir ücretleme sisteminin oluşturulması ve bu sistem ile ulaşılmaya gereken hedefler olarak ifade edilebilmektedir. Ücret Yönetimi, ücretlemeye ilişkin karar ve uygulamalar için hem bir kılavuzluk hem de etkinliğin değerlendirme ölçütü olma işlevine sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, işletmeye yeni çalışanların çekilmesi, halihazırda istihdam edilenlerin istihdam edilmeye devam edilmesi ve bunların motivasyonlarının sü-

rekli üst düzeyde tutulmaya çalışılması, Ücret Yönetimi'nin amaçları içerisinde yer almaktadır.

Ücret Yönetimi'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi bakımından bazı ilkelerin göz önüne alınması gerekmektedir. Genel olarak bakıldığında eşit işe eşit ücret ilkesi ücret yönetiminin birincil ilkesi olarak göze çarpmaktadır. Aynı işi yapan çalışanlar bakımından diğer etkenler bir tarafa bırakıldığında ücret farklılığının bulunmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Ücret Yönetimi'nin diğer ilkeleri ise; Dengeli Ücret İlkesi, Piyasa Ücretlerini Dikkate Alma, Terfi ile Ücret Artışı Sağlama, Bütünlük, Nesnellik, Uzlaşım, Açıklık ve Maliyetlerin Denetlenebilirliği'dir.

Ücret Yönetimi'nin kapsamı içinde yer alan Ücret yapısı da birçok faktörün etkisinin ardından şekillenmektedir. Bu faktörleri, işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler olmak üzere 2 kategoriye ayırmak mümkündür. İşletme içi faktörler; İş Değerlemesi, Performans Değerlemesi, İşletmenin Ücret Ödeme Gücü, Toplu Pazarlık Süreci ve Ücret Politikası'dır. Dış Faktörler ise, İşgücü Piyasası Arz-Talep Dengesi, Piyasa Ücret Düzeyi, Asgari Ücret, Yaşam Standardı ve Genel Ekonomik Durum olarak sıralandırılabilir. Tüm bu faktörler, işletmede istihdam edilen kişilerin ücretlerinin tespit edilip, yönetilmesi noktasında etki eden etmenlerdir.

Bu etmenler içerisinde, beyaz yakalı çalışanlar için özellikle son yıllarda genel ekonomik durum ve fiyat artışları ön plana çıkmaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi çimento sektöründe de ücret artışları genelde enflasyon oranındaki artış dikkate alınarak yapılmaktadır. İşletme bazında düşünüldüğünde belli bir oranda ücret artışı tespit edilerek, bu artıştan kaynaklanan maliyet, performans düzeyi de göz önüne alınarak işverenlerce çalışanlar arasında dağıtılmaktadır. Bu uygulama, beyaz yakalı çalışanlar için yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.



# **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**TÜRKİYE ÇİMENTO SANAYİ'NDE  
ÜCRET YÖNETİMİ;  
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# TÜRKİYE ÇİMENTO SANAYİ'NDE ÜCRET YÖNETİMİ; KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

### 4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Bu bölümde araştırmanın problemi ve alt problemleri, amacı, önemi, hipotezleri, sınırlılıkları, sayıltıları ile kavramsal çerçevesi ve konuyla ilgili olarak daha önce yapılmış araştırmalar yer almaktadır.

#### 4.1.1. Problem

Çalışmanın üçüncü bölümünde de belirtildiği üzere, rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı sektörlerde ve piyasalarda "Ücret Yönetimi"nin önemi ve insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak algılanışı, firmaların özellikle yetişmiş ve nitelikli çalışanlarını istihdamını devam ettirme ve böylelikle firmaların rekabetçi yapılarının korunması bakımından önem arz etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bir parçası olan "Ücret Yönetimi", bir işletmenin veya işyerinin ihtiyaç duyduğu çalışanları işe alma ve istihdamında devamını sağlamanın yanı sıra, bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci olarak tanımlanmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, geliştirdiği politikalarla ücreti, hem çalışanları verimliliğe odaklayacak yapıda, hem de işletmenin enerji, hammadde, lojistik vb. maliyetleri açısından sorun yaratmayacak şekilde düzenlemeye çalışır. Bu noktada ücret, işletmeler açısından diğer maliyet kalemleri gibi ele alınması gereken bir unsur halini almaktadır. Oluşturulan ücret yapısının yeterli olmaması veya amaçlarına ulaşamaması, çalışan memnuniyetsizliğini ortaya çıkararak, devamsızlığa ve işgücü devir hızının yükselmesine, böylece kurumun toplam maliyetlerini artırıp

rekabet edebilirlik yapısını bozarak, zarar etmesine yol açabilecektir. Dolayısıyla ücret yönetiminin işletme hedeflerini destekleyici nitelikte olup olmaması, kurumun başarısı ile doğrudan ilgili durumdadır.

Araştırmaya konu olan “Çimento Sektörü”, ülkemizin önemli ve kurumsal sektörleri arasında yer almaktadır. Türkiye Çimento Sektörü, üretim kapasitesi ve ihracat kabiliyeti açısından da hem Avrupa’da hem de dünya genelinde üst sıralarda yer almaktadır. Diğer taraftan, ülkemizdeki inşaat ve altyapı yatırımlarının özellikle son yıllarda yüksek seviyelerde seyretmesi, çimento sektörünün de stratejik önemini daha da artırmıştır. Bilindiği üzere inşaat sektörünün ana tedarikçileri arasında yer alan çimento sektörü sağladığı istihdam sayesinde de yine ülkemize önemli katma değer yaratan bir sektör konumundadır.

Ancak, araştırmanın içeriğinde yer alan amir ve yönetici konumundaki nitelikli “beyaz yakalı” çalışanların çimento sektöründe istihdamı için öncelikli şartlar arasında “çimento sektörü” tecrübesi aranmaktadır. Sektörde yeni istihdam edilecek olan “beyaz yakalı” çalışanların, yeni mezun mühendis veya çimento sektöründe tecrübe sahibi kişiler olmasına dikkat edilmektedir. Bu durum da, sektör içerisinde beyaz yakalı çalışanların yüksek oranda şirket değişimi içerisinde olmalarına sebebiyet vermektedir.

Çalışanların mobilitesine etki eden faktörler içerisinde çalışma ortamından memnuniyet, eğitim ve kariyer imkanları gibi ücretin de önemi büyüktür. Hayatını idame ettirmek için çalışmak zorunda olan çalışanlar, ücret tatminini de amaçlamaktadırlar. Ücret konusunda yaşayacakları bir tatminsizlik, çalışanları yeni iş aramaya yöneltebilecektir. Bu noktada, rekabetçi bir piyasada işletmelerin ayakta kalabilmesi ve nitelikli personelini elinde tutabilmesi için maliyetleri dikkate alarak ücreti uygun bir şekilde yönetmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan, Türkiye Çimento Sanayi’nde 2011 yılı Temmuz ayı itibariyle hem tamamı Türk Sermayeli, hem tamamı yabancı sermayeli hem de sermaye yapısı Türk ve Yabancı ortaklı şirketler yer almaktadır. Bahse konu şirketler arasında karar alma ve uygulama konularında çeşitli farklılıklar olduğu gibi, “Ücret Yönetimi”ne bakış açısı yönünden de farklılıklar olduğu düşünülmektedir.

Türkiye’de Çimento Sektörü’nde beyaz yakalı çalışanlar arasında yaşanan yoğun şirket değişiklikleri, bu çalışmanın ana konusunu oluşturan “Ücret Yönetimi”ni inceleme gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

Türkiye Çimento Sanayi'nde beyaz yakalı çalışanlar arasında yaşanan mobilitenin işletmeler tarafından "Ücret Yönetimi" konusundaki uygulamaların farklılığından ortaya çıkabileceği ve sermaye yapısından kaynaklanan yönetim anlayışı farklılığının bu konuda etkin olabileceği düşüncesi ile araştırmanın problemi şu şekilde belirlenmiştir; Türkiye'de Çimento Sanayi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bir parçası olan "Ücret Yönetimi", beyaz yakalı çalışanlar için bilimsel olarak uygulanmakta mıdır? Ücret Yönetimi uygulamasında Türk Sermayeli Şirketler ile Yabancı Sermayeli Şirketler arasında farklar nelerdir?

Araştırmanın problemi aşağıda alt problemler halinde formüle edilmiştir;

- i.** Türkiye'de Çimento Sanayi'nde ücret yönetimi yaklaşımlarının işgücü devrine etkisi var mıdır?
  - i.1.** şirket büyüklüğüne göre,
  - i.2.** sermaye yapısına göre,
- ii.** Türkiye'de Çimento Sanayi'nde iş değerlemesi ve performans değerlendirmesi ücret yönetiminin bir parçası olarak ele alınmakta mıdır?
  - ii.1.** şirket büyüklüğüne göre,
  - ii.2.** sermaye yapısına göre,
- iii.** Türkiye'de Çimento Sanayi'nde beyaz yakalı çalışanların ücretleri tespit edilirken hangi kriterler dikkate alınmaktadır?
  - iii.1.** sermaye yapısına göre,

#### **4.1.2. Amaç**

Bu araştırmanın amacı; ülkemizin önemli sektörlerinden biri olan çimento sektöründe, beyaz yakalı olarak ifade edilen yönetici pozisyonlarında sektör içerisinde yaşanan işgücü devrinin ücret yönetimi ile ilişkisinin ortaya konulması, bu ilişkinin incelemeye dahil edilen, Türkiye'de 2011 yılı Temmuz ayı itibarıyla faaliyette bulunan 60 çimento fabrikasından 47'sinde yabancı ve Türk sermayeli şirketler arasındaki ele alınışı ve bu şirketlerin ücret yönetimi yaklaşımının mukayesesi neticesinde sektörün ücret yönetimi konusundaki zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koymaktır.



### 4.1.3. Önem

Ücret Yönetimi konusunda çeşitli araştırmalar olmasına rağmen, çimento sektörünü ele alan bir araştırma olmaması, bu tezin önemini daha da artırmaktadır. Diğer taraftan, çalışanların istihdam sürekliliğini sağlama araçlarından biri olan "Ücret Yönetimi"nin çimento sektöründeki algılanışını ortaya koymak, sektörde yaşanan transferlerin ücret yönetimi ile ilişkisinin de ortaya konması bakımından önem taşımaktadır.

Ayrıca, yabancı sermayeli ve Türk sermayeli şirketlerin "Ücret Yönetimi" konusunu algılayış biçiminin analizi ve bunun mukayesesi diğer heterojen sektörlerin de bu çalışmayı örnek alarak "Ücret Yönetimi" yaklaşımlarını tekrardan ele almasını sağlayacaktır.

### 4.1.4. İlgili Araştırmalar

Literatürde "Ücret Yönetimi"ni tezde ele alınan şekliyle irdelleyen ve bu uygulamanın bir sektörde ne şekilde yapıldığını inceleyen, yerli veya yabancı bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu durum da, tezin özgünlüğünü biraz daha artırıcı bir etkiye sahiptir.

### 4.1.5. Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir;

- i. Ücret Yönetimi ile ilgili bir personel istihdam edilmesi, iş değerlemesi, performans değerlendirmesi ve piyasa ücret araştırmalarından yararlanılması şirketlerde işgücü devir hızını azaltıcı bir etki göstermektedir.
- ii. Şirket içinde aynı işi yapan çalışanlar arasındaki ücret farklılığının nedenini bireysel performansa dayandıran şirketler, çalışanların performanslarını bilimsel yöntemlerle takip etmektedirler.
- iii. Çimento sektöründe çalışanların işyerinden ayrılmalarını engellemek için ücret iyileştirmeleri en çok başvurulan yöntemdir.
- iv. İş Değerlemesi ve Performans Değerlendirmesi yapan şirketler, çimento sektöründe son yıllarda sektör içinden ve dışından istihdam edilmeye başlanan çalışanlar tarafından tercih edilmektedir.
- v. Çimento sektöründe nakdi ücretin yanı sıra, aynı ücret olarak ifade edilebilecek "Ücret Özendiricileri" de yoğun olarak kullanılmaktadır.

#### 4.1.6. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir;

- i. Araştırma, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'na (ÇEİS) üye 25 çimento şirketine ait 47 çimento fabrikasını kapsamaktadır. Türkiye Çimento sektöründe 2011 yılı Temmuz ayı itibarıyla toplam 60 çimento fabrikası faaliyettedir. Çalışma, Türkiye Çimento Sanayi'nin yaklaşık %80'ini kapsamaktadır.
- ii. Araştırma çimento sanayinde istihdam edilen beyaz yakalı çalışanları dikkate almaktadır.
- iii. Araştırmada görüşleri alınan kişiler, insan kaynakları bölümünde "yönetici" konumundaki kişilerdir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının yanıtlanması, "İnsan Kaynakları Direktörü", "İnsan Kaynakları Müdürü", "İnsan Kaynakları Şefi", "İnsan Kaynakları Memuru" ve "İnsan Kaynakları Uzmanı" olmak üzere 5 grup yönetici ile sınırlandırılmıştır.

#### 4.1.7. Sayıltılar

Araştırmanın sayıltısı şu şekildedir;

Toplanan verilerin, araştırmaya katılan yöneticiler ve diğer bilgi kaynakları tarafından doğru şekilde verilmiş bilgilerden elde edildiği kabul edilmiştir.

#### 4.1.8. Kavramsal Çerçeve

Tezin bu bölümünde, araştırmada kullanılan kavramlar tanımlanmaktadır.

**Ücret:** Bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paraya ücret denir.

**Ücret Yönetimi:** Bir işletmenin veya işyerinin ihtiyaç duyduğu çalışanları işe alma ve istihdamında devamını sağlamanın yanı sıra, bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir.

**Beyaz Yakalı Çalışan:** Sendika üyesi olmayan, amir ve/veya yönetici pozisyonunda çalışan, talimat verme yetkisine sahip çalışanlar.

**İşgücü:** Bir ülkedeki nüfusun üretici durumda bulunan, başka bir ifade ile ekonomik faaliyete katılan bölümüdür. Kısaca, istihdam edilenler ile işsizlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır.

**İşgücü Devir Oranı:** Belli bir dönem içerisinde, işletmede yeni işe başlayanlar ile işten ayrılanların ortalama çalışan sayısına oranına işgücü devir oranı denir.

**İşveren:** Araştırmada işveren görüşlerini belirleyebilmek amacıyla doğrudan işverenlerin görüşleri yerine, firmalarda işveren nam ve hesabına hareket eden yöneticilerin görüşleri alınmıştır.

**Performans Değerlendirmesi:** Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişim planı oluşturma sürecidir.

**İş Değerlemesi:** Bir işletmedeki işin mevcut diğer işlerle kıyaslanma çalışmasıdır. Bu çalışma işletmede mevcut olan işler ile diğerleri arasındaki durumu, değerini, işin yapılması için gerekleri ve olması gereken koşulları belirler.

**Üst Düzey Yönetici:** Firmada politika belirleme, belirlenen politikaların yürütülmesini sağlama gibi görevler üstlenen ve firmanın amacını gerçekleştirmede önemli yetki ve sorumluluklara sahip kişilerdir.

## 4.2. ARAŞTIRMANIN YAPILANMA SÜRECİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırma kullanılan veri toplama teknikleri ve aracı ile elde edilen verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel teknikler hakkında bilgi verilmektedir.

### 4.2.1. Araştırma Modeli

Çalışmada öncelikle işletmelerin ücret yönetimine bakış açılarını belirlemeye yönelik yapılan benzer çalışmaların sonuçlarını tespit etmek amacıyla yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Çalışmada, nicel araştırma tekniklerin-

den "alan araştırması (survey)" tekniği<sup>191\*</sup> kullanılmıştır. Bu araştırma tekniğinin kullanılmasının nedeni; kişisel ifadelere dayalı davranış, tutum ve karakteristiklere ilişkin araştırma yapılmasıdır.

Çalışmada Türkiye Çimento Sanayinin 47 fabrikasının yöneticilerinin ücret yönetimini hangi çerçeve içerisinde algıladıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma modeli kurgulanmıştır. Bu doğrultuda, söz konusu firmaların ücret yönetimini algılayış biçimleri, düzenlenen anket formu ile belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 4.2.2. Araştırmanın Hazırlık Süreci

Çalışmada öncelikle ücret yönetiminin bilimsel içeriği ve ilişki içerisinde olduğu kavramları inceleyen kuramsal çerçevenin belirlenmesi amacıyla literatür taraması yapılmış; kitap, makale, rapor vb. kaynaklardan yararlanılarak kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bunun sonrasında, çimento sektöründe faaliyette bulunan ve Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası üyesi olan 47 çimento fabrikasının konu hakkındaki uygulamaları tespit edilmeye çalışılmıştır.

#### 4.2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki çimento sanayi şirketleri oluşturmaktadır. Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın 47 çimento fabrikasına sahip 25 şirket ise örneklem olarak alınmıştır. Örneklem, evrenin yaklaşık % 80'ini oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme belirlenirken, ÇEİS üyesi fabrikaların kurumsal yapıya sahip oldukları, dolayısıyla bu firmaların yöneticilerinin ücret yönetimi konusunda bilimsel yöntemleri kullandıkları düşüncesi ile hareket edilmiştir.

#### 4.2.4. Verilerin Toplanması

Çalışmanın kuramsal boyutu ile ilgili çalışmaların tamamlanmasından sonra, alan araştırmasında kullanılacak yöntem ve istatistiksel teknikler belirlenmiştir. Konu ile ilgili önceki çalışmalar da dikkate alınarak; veri toplama aracının güvenilirliğini belirlemek amacıyla alanında uzman akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda anket formunun son şekli verilmiştir.<sup>192</sup>

<sup>191</sup> **Alan Araştırması (Survey) Tekniği:** Sosyal bilimlere ilişkin pozitivist yaklaşım içinde geliştirilmiş olan, sosyal dünya hakkında nicel enformasyon üreten, insanların ya da sosyal dünyanın görünümünü betimleyen araştırma tekniğidir. Alan araştırmalarında, cevaplayıcılar olarak adlandırılan çok sayıda insana inançları, fikirleri, karakteristikleri ve geçmiş ya da şimdiki davranışları hakkında sorular sorulmaktadır. Daha ayrıntılı bilgi için bkz.: Elif Kuş, **Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?**, Ankara, Anı Yayınları, 2003, s.44- 47.

<sup>192</sup> Uygulanan anket formu Ek-1' de sunulmaktadır.

Anket formları, ÇEİS kanalıyla, üyesi çimento fabrikalarının genel müdürlerine gönderilmiş ve ücret yönetimi ile ilgili yöneticilerin anket formunu doldurması sağlanmıştır. Tereddütte kalınan cevaplar hakkında yöneticiler ile tekrar temasa geçilerek cevapların doğruluğu teyid edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak düzenlenen anket formu toplam 34 sorudan oluşmakta ve 3 ana bölüme ayrılmaktadır. 10 sorudan oluşan birinci bölümde katılımcı şirketlerin nitelikleri ve anket formunu dolduran yöneticilerin kişisel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölüm ise istihdama yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde çalışanların sayılarının eğitim düzeyine göre dağılımı, yıllar itibariyle işe giren ve çıkan çalışanların çimento sektöründen veya diğer sektörlerden oluşuna göre bir ayırım yapılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, beyaz yakalı çalışanların işten ayrılma nedenlerine ve işverenlerin buna karşı aldıkları tedbirlere yer verilmiştir. Anketin 3. Bölümünde yer alan sorular "Ücret Yönetimi"ne ilişkin sorulardır. Bu bölümde, ücret sistemi, ücret politikası, iş değerlemesi ve performans değerlendirmesine ilişkin sorular bulunmaktadır.

Çalışmada başlangıçta 4 fabrikanın insan kaynakları yöneticilerine anket formu gönderilmiş ve böylece bir pilot uygulama yapılarak soruların güvenilirliği test edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki 25 şirketin insan kaynakları üst düzey yöneticileri, ankete cevap verirken, kendilerine bağlı fabrika insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerini de alarak formu doldurmuşlar ve ankete bu şekilde cevap vermişlerdir.

#### 4.2.5. Verilerin Çözülmesi

Araştırma sonucunda toplanan verilerin istatistiksel analizi ve yorumlanması için SPSS 15.0 (Statistical Packages For Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Veriler çözümlenirken, frekans ve dağılım tablolarının yanı sıra, konular arasında çapraz analizler ve Mann-Whitney U Testi<sup>193</sup> uygulanmıştır.

<sup>193</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. John Neter, William Wasserman, G.A. Whitmore, **Applied Statistics**, Allyn & Bacon Yayınevi, ABD, 1994, s. 449.

### 4.3. ARAŞTIRMA NETİCESİNDE ELDE EDİLEN BULGULAR

#### 4.3.1. Araştırmada Kullanılan Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

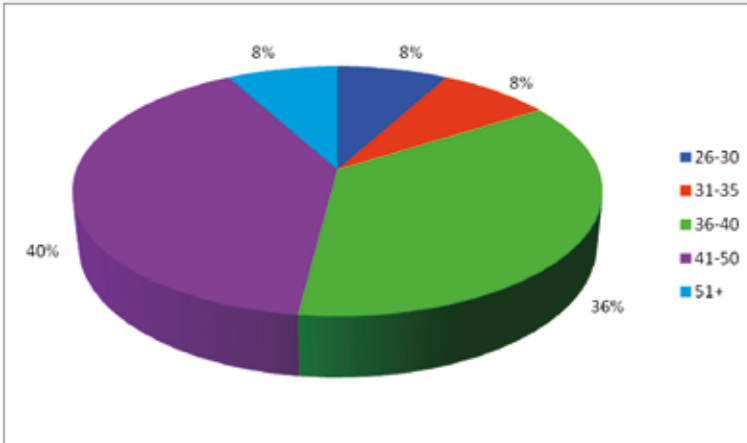
##### 4.3.1.1. Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasına katılan fabrikaların/ grupların anket formunu dolduran yöneticilerine ilişkin yaş durumları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 7:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Yaş Aralıkları

Yaş Aralığı	Frekans	%
26-30	2	8
31-35	2	8
36-40	9	36
41-50	10	40
51+	2	8
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Grafik 13:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Yaş Aralıkları



Yukarıdaki frekans tablosundan ve grafikten de görüleceği üzere, anketi dolduran yöneticilerin % 40'ı 41-50 yaş aralığında, % 36'sı ise 36-40 yaş aralığında yer almaktadır.

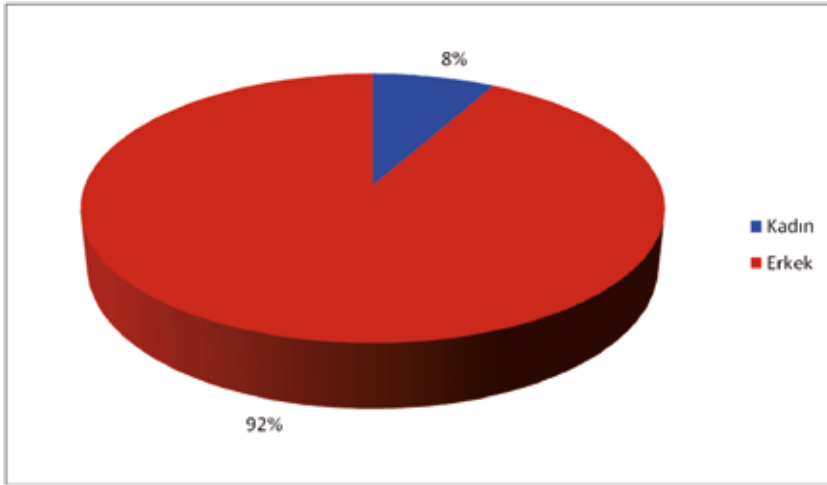
#### 4.3.1.2. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasına katılan fabrikaların/ grupların anket formunu dolduran yöneticilerine ilişkin cinsiyet durumları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 8:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	2	8
Erkek	23	92
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Grafik 14:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı



Yukarıdaki frekans tablosundan da görüleceği üzere, araştırmaya katılan fabrikalarda/ gruplarda anketi dolduran yöneticilerin % 92'si Erkek, % 8'i ise Kadın'dır.

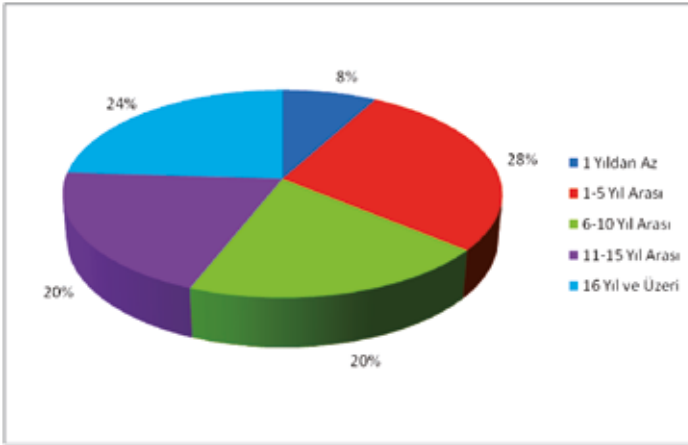
#### 4.3.1.3. Yöneticilerin Mevcut Görevde Çalışma Süreleri

Araştırma kapsamındaki uygulanan anket çalışmasına katılan fabrikaların/ grupların anket formunu dolduran yöneticilerinin buldukları görevdeki çalışma sürelerine ilişkin durumları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 9:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Mevcut Görevlerinde Çalışma Süreleri Dağılımı

Mevcut Görevde Çalışma Süresi	Frekans	%
1 Yıldan Az	2	8
1-5 Yıl Arası	7	28
6-10 Yıl Arası	5	20
11-15 Yıl Arası	5	20
16 Yıl ve Üzeri	6	24
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Grafik 15:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Mevcut Görevlerinde Çalışma Süreleri Dağılımı



Yukarıdaki frekans tablosu ve grafikten de görüleceği üzere, araştırmaya katılan fabrikalarda/gruplarda anketi dolduran yöneticilerin % 28'i 1-5 yıl arasında, % 20'si 6-10 yıl ve 11-15 yıl ve % 24'ü 16 yıl ve üzeri bir zaman diliminde mevcut işlerinde çalışmaktadır.



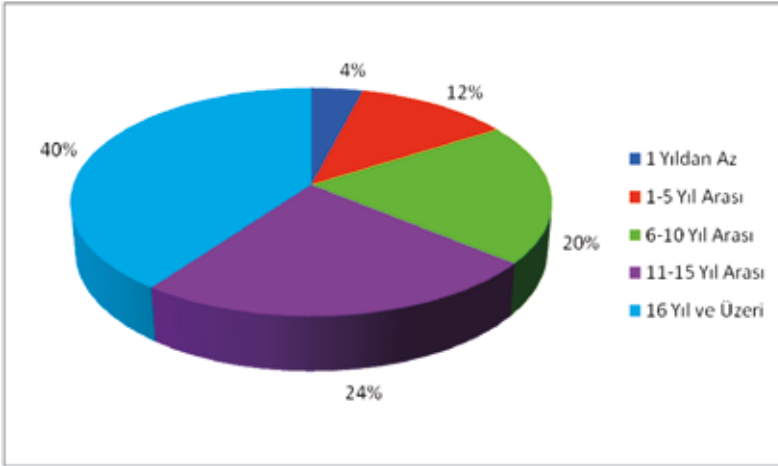
#### 4.3.1.4. Yöneticilerin Çalışmakta Oldukları Fabrikada/Grupta Toplam Çalışma Süreleri

Araştırma kapsamındaki uygulanan anket çalışmasına katılan fabrikaların/grupların anket formunu dolduran yöneticilerinin çalışmakta oldukları fabrikada/grupta toplam çalışma sürelerine ilişkin durumları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 10:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Toplam Çalışma Süreleri Dağılımı

Fabrikadaki Toplam Çalışma Süresi	Frekans	%
1 Yıdan Az	1	4
1-5 Yıl Arası	3	12
6-10 Yıl Arası	5	20
11-15 Yıl Arası	6	24
16 Yıl ve Üzeri	10	40
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Grafik 16:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Toplam Çalışma Süreleri Dağılımı



Yukarıdaki frekans tablosu ve grafikten de görüleceği üzere, araştırmaya katılan fabrikalarda/gruplarda anketi dolduran yöneticilerin büyük çoğunluğu (% 40) 16 yıl ve üzeri bir zaman diliminde halihazırdaki fabrikada/grupta çalışmaktadır.

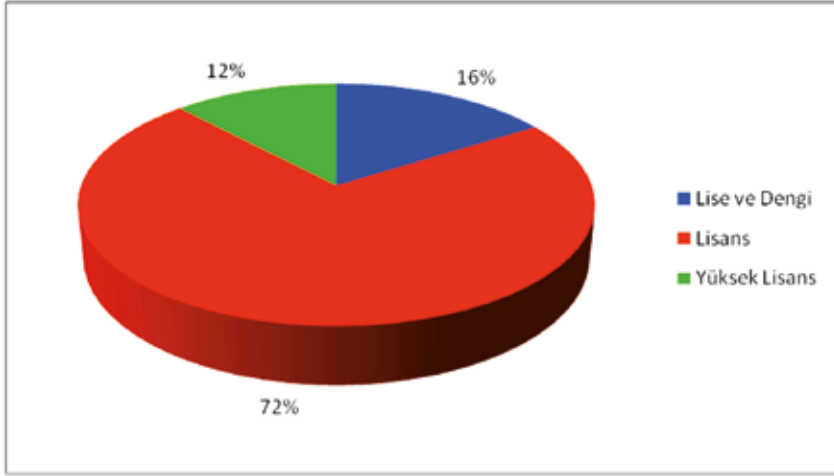
#### 4.3.1.5. Yöneticilerin Eğitim Durumları

Araştırma kapsamındaki uygulanan anket çalışmasına katılan fabrikaların/ grupların anket formunu dolduran yöneticilerinin eğitim durumları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 11:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Eğitim Durumları Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	%
Lise ve Dengi	4	16
Lisans	18	72
Yüksek Lisans	3	12
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Grafik 17:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Eğitim Durumları Dağılımı



Yukarıdaki frekans tablosu ve grafikten de görüleceği üzere, araştırmaya katılan fabrikalarda/gruplarda anketi dolduran yöneticilerin büyük çoğunluğunun (% 72) eğitim düzeyi lisans seviyesindedir.

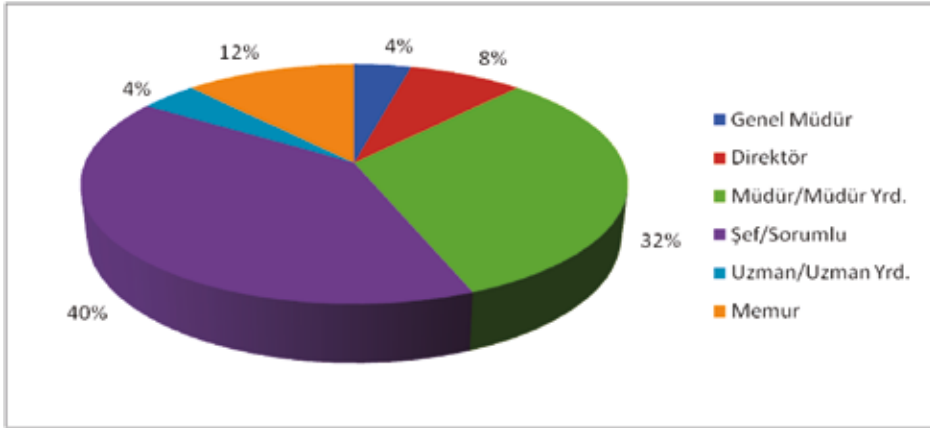
#### 4.3.1.6. Yöneticilerin Görev Unvanları

Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasına katılan fabrikaların/ grupların anket formunu dolduran yöneticilerinin görev unvanları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 12:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Görev Unvanları Dağılımı

Görev Unvanı	Frekans	%
Genel Müdür	1	4
Direktör	2	8
Müdür/Müdür Yrd.	8	32
Şef/Sorumlu	10	40
Uzman/Uzman Yrd.	1	4
Memur	3	12
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Grafik 18:** Araştırmaya Katılan Şirketlerde Anketi Dolduran Yöneticilerin Görev Unvanları Dağılımı



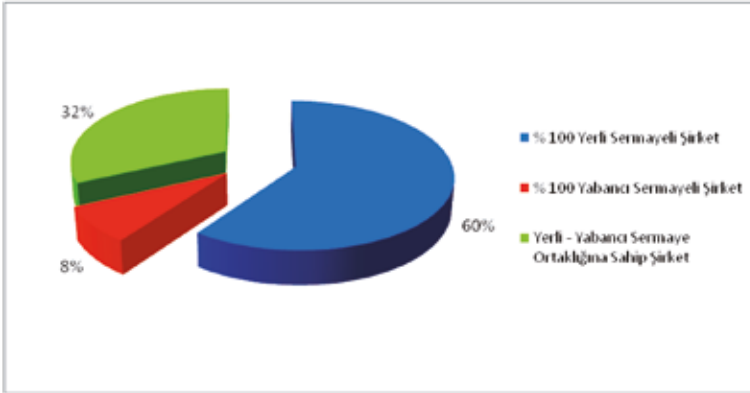
Yukarıdaki frekans tablosu ve grafikten de görüleceği üzere, araştırmaya katılan fabrikalarda/gruplarda anketi dolduran yöneticilerin görev unvanlarına göre dağılımda büyük çoğunluğun (% 40) Şef/Sorumlu düzeyindedir. Ankete cevap veren bir fabrika/grupta, anketi "Genel Müdür" doldurmuştur.

### 4.3.2. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular

#### 4.3.2.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Sermaye Yapısına Göre Dağılımına İlişkin Bulgular

Araştırmaya kapsamında 47 adet fabrikaya sahip 25 çimento şirketi yer almaktadır. 25 çimento şirketinin 15'i % 100 Yerli Sermayeli Şirket (% 60), 2'si % 100 Yabancı Sermayeli Şirket (% 8) ve 8'i Yerli – Yabancı Sermaye Ortaklığına Sahip Şirket (% 32) konumundadır.

**Grafik 19:** Araştırmaya Katılan Şirketlerin Sermaye Yapısına Göre Dağılımı

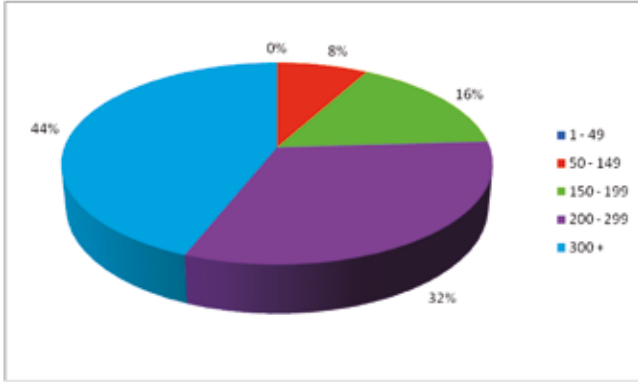


Yukarıdaki grafikten de görüleceği üzere, araştırmaya katılan çimento şirketlerinin % 60'ı % 100 Yerli Sermayeli Şirket, % 32'si Yerli – Yabancı Sermaye Ortaklığına Sahip Şirket ve % 8'i ise % 100 Yabancı Sermayeli Şirkettir.

#### 4.3.2.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin İstihdam Ettikleri Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Araştırma kapsamında yer alan 25 şirketin 2'si 50-149, 4'ü 150-199, 8'i 200-299 ve 11'i 300'den fazla çalışan istihdam eden şirketlerdir. Araştırma kapsamında 1-49 arasında çalışan istihdam eden şirket bulunmamaktadır.

**Grafik 20:** Araştırmaya Katılan Şirketlerin İstihdam Ettikleri Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı



Yukarıdaki grafikten de görüleceği üzere, araştırma kapsamındaki şirketlerin % 8'i 50 – 149, % 16'sı 150 – 199, % 32'si 200 – 299 ve % 44'ü 300'den fazla çalışan istihdam eden şirketlerdir.

#### 4.3.2.3. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin İstihdam Açısından Analizi

##### 4.3.2.3.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Beyaz Yakalı Çalışanlarının Eğitim Düzeyi ve Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular

Tezin bu kısmında araştırma kapsamındaki 25 şirkete bağlı 47 çimento fabrikasında istihdam edilmekte olan beyaz yakalı (kapsam dışı) çalışanların eğitim düzeyi ve cinsiyet dağılımı incelenmiştir.

**Tablo 13:** Sermaye Yapısına Göre Şirketlerde Toplam Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Cinsiyet	Eğitim Durumu	Sermaye Yapısı			Toplam
		%100 Yerli Sermaye	% 100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	
Kadın	İlköğretim	5	0	3	8
	Genel Lise	32	4	15	51
	Meslek Lisesi	25	4	8	37
	Ön Lisans	22	5	9	36
	Lisans	151	48	87	286
	Yüksek Lisans	13	7	10	30
Erkek	Doktora	0	0	1	1
	İlköğretim	101	2	63	166
	Genel Lise	247	24	145	416

Erkek	Meslek Lisesi	355	35	151	541
	Ön Lisans	149	11	95	255
	Lisans	820	217	424	1461
	Yüksek Lisans	70	31	51	152
	Doktora	3	0	2	5

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, çimento fabrikalarında kadın istihdamı erkek istihdamına göre nispi olarak çok düşük düzeydedir. Bunun nedeni de, çimento sektörünün yer aldığı işkolu itibariyle "Ağır ve Tehlikeli İşler" arasında yer almasıdır. İstihdam edilen kadın çalışanların yaklaşık % 63'ü lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Yerli-yabancı ortaklığına sahip şirketler içerisinde bir kadın çalışan ise, doktora seviyesinde eğitime haizdir.

Erkek çalışanlar arasında ise, yine en yüksek oranda lisans seviyesinde eğitim düzeyi önplana çıkmaktadır. Toplam erkek çalışanlar içerisinde lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanların oranı yaklaşık % 50'dir.

#### 4.3.2.3.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Yıllar İtibariyle Beyaz Yakalı Çalışan İstihdamı ve İşgücü Devir Oranlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan şirketlerde yıllar itibariyle (2006-2011) çimento sektöründen (transfer) ve diğer sektörlerden işe alınan çalışanlar ile işten ayrılan çalışanlara ilişkin verilerin yer aldığı tablo aşağıdadır. Ayrıca, tabloda aynı dönem içerisinde girişlere, çıkışlara ve hem girişler hem de çıkışlara göre hesaplanan İşgücü Devir Hızı yer almaktadır.

**Tablo 14:** Beyaz Yakalı Çalışanların Yıllar İtibariyle Sermaye Yapısına Göre Dağılımı

Yıllar			Fabrikanın Ortaklık Durumu			
			%100 Yerli Sermaye	% 100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	Toplam
2006	İşe Alınan	Çimento	103	3	5	111
		Diğer Sektör	214	18	94	326
	İşten Ayrılan		271	30	96	397
	Toplam Çalışan		5680	1442	2272	9394
	Çıkışlar IGD		4.77	2.08	4.23	4.23
	Girişler IGD		5.58	1.46	4.36	4.65
	<b>Girişler+Çıkışlar IGD</b>		<b>10.35</b>	<b>3.54</b>	<b>8.58</b>	<b>8.88</b>
2007	İşe Alınan	Çimento	141	2	5	148
		Diğer Sektör	189	10	191	390
	İşten Ayrılan		250	16	131	397
	Toplam Çalışan		5864	1506	2371	9741

2007	<b>Çıkışlar İGD</b>		<b>4.26</b>	<b>1.06</b>	<b>5.53</b>	<b>4.08</b>
	<b>Girişler İGD</b>		<b>5.63</b>	<b>0.80</b>	<b>8.27</b>	<b>5.52</b>
	<b>Girişler+Çıkışlar İGD</b>		<b>9.89</b>	<b>1.86</b>	<b>13.79</b>	<b>9.60</b>
2008	İşe Alınan	Çimento	113	0	22	135
		Diğer Sektör	205	14	60	279
	İşten Ayrılan		264	16	106	386
	Toplam Çalışan		5946	1506	2674	10126
	<b>Çıkışlar İGD</b>		<b>4.44</b>	<b>1.06</b>	<b>3.96</b>	<b>3.81</b>
	<b>Girişler İGD</b>		<b>5.35</b>	<b>0.93</b>	<b>3.07</b>	<b>4.09</b>
	<b>Girişler+Çıkışlar İGD</b>		<b>9.79</b>	<b>1.99</b>	<b>7.03</b>	<b>7.90</b>
2009	İşe Alınan	Çimento	75	0	9	84
		Diğer Sektör	101	8	72	181
	İşten Ayrılan		285	26	158	469
	Toplam Çalışan		5865	1497	2509	9871
	<b>Çıkışlar İGD</b>		<b>4.86</b>	<b>1.74</b>	<b>6.30</b>	<b>4.75</b>
	<b>Girişler İGD</b>		<b>3.00</b>	<b>0.53</b>	<b>3.23</b>	<b>2.68</b>
	<b>Girişler+Çıkışlar İGD</b>		<b>7.86</b>	<b>2.27</b>	<b>9.53</b>	<b>7.44</b>
2010	İşe Alınan	Çimento	64	0	21	85
		Diğer Sektör	144	7	121	272
	İşten Ayrılan		241	20	117	378
	Toplam Çalışan		5845	1368	2560	9773
	<b>Çıkışlar İGD</b>		<b>4.12</b>	<b>1.46</b>	<b>4.57</b>	<b>3.87</b>
	<b>Girişler İGD</b>		<b>3.56</b>	<b>0.51</b>	<b>5.55</b>	<b>3.65</b>
	<b>Girişler+Çıkışlar İGD</b>		<b>7.68</b>	<b>1.97</b>	<b>10.12</b>	<b>7.52</b>
2011	İşe Alınan	Çimento	53	1	11	65
		Diğer Sektör	72	5	79	156
	İşten Ayrılan		137	9	59	205
	Toplam Çalışan		5816	1361	2585	9762
	<b>Çıkışlar İGD</b>		<b>2.36</b>	<b>0.66</b>	<b>2.28</b>	<b>2.10</b>
	<b>Girişler İGD</b>		<b>2.15</b>	<b>0.44</b>	<b>3.48</b>	<b>2.26</b>
	<b>Girişler+Çıkışlar İGD</b>		<b>4.50</b>	<b>1.10</b>	<b>5.76</b>	<b>4.36</b>

**İGD:** İşgücü Devir Hızı

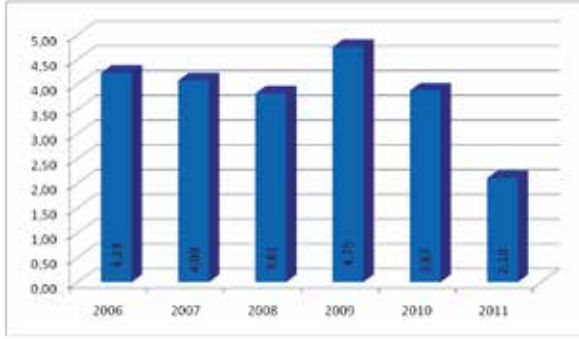
Araştırmaya katılan şirketlerin tamamı göz önüne alındığında, son 6 yıl içerisinde çimento sektöründen 628 çalışan yine çimento fabrikalarında istihdam edilmeye başlanmıştır. Aynı dönem içerisinde toplam yaklaşık 1600 çalışan da diğer sektörlerden transfer edilmek üzere, çimento sektöründe istihdam edilmiştir.

Çimento sektöründe faaliyet gösteren şirketlerden transfer edilmek suretiyle istihdam edilmeye başlanan çalışanların 549'u % 100 yerli sermayeli çimento şirketlerini tercih etmişlerdir. 73 çalışan ise yerli-yabancı ortaklı şirketleri ve 6 kişi % 100 yabancı sermayeli şirketlerde çalışmaya başlamıştır.

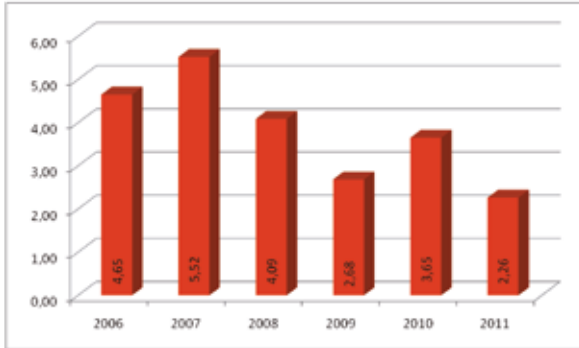
Son 6 yıl birlikte değerlendirildiğinde, % 100 Yabancı sermayeli şirketlerde diğerlerine oranla daha düşük işgücü devir hızı olduğu tespit edilmiştir. Yerli Sermayeli Şirketlerin ise Yerli-Yabancı Ortaklı Şirketlere nazaran daha düşük seviyede işgücü devir hızına sahip olduğu belirlenmiştir.

Aşağıdaki grafiklerde araştırma kapsamındaki tüm şirketlerde yıllar itibariyle işgücü devir hızları yer almaktadır.

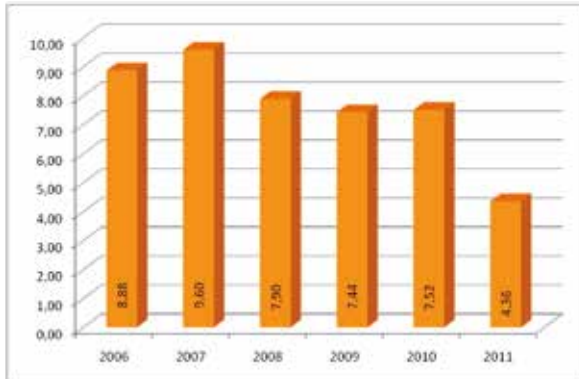
**Grafik 21:** Beyaz Yakalı Çalışanlarda İşten Çıkışlara Göre Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızları



**Grafik 22:** Beyaz Yakalı Çalışanlarda İşe Girişlere Göre Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızları



**Grafik 23:** Beyaz Yakalı Çalışanlarda İşe Giriş ve Çıkışlara Göre Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızları





Uluslararası alanda faaliyet gösteren ve kurumsal yapıya sahip olan işletmelerde kabul edilebilir işgücü devir oranı 5-7 arasında değişirken, araştırma kapsamındaki şirketlerin sadece beyaz yakalı çalışanları arasında işgücü devir oranı genel olarak 7'nin üzerinde seyretmektedir. Bu rakamlar da sektörde işgücü devir oranının yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 4.3.2.3.3. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Beyaz Yakalı Çalışan Bulma Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin yeni istihdam edilecek beyaz yakalı çalışan bulma yöntemleri aşağıdaki tabloda frekans ve yüzdesel dağılım olarak yer almaktadır.

**Tablo 15:** Sermaye Yapısına Göre Beyaz Yakalı Çalışan Bulma Yöntemleri

Kaynak		Fabrikanın Ortaklık Durumu			Toplam
		%100 Yerli Sermaye	%100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	
Gazete İlanı	Frekans	5	0	3	8
	Sermaye Yapısı İçindeki %	33.3%	0%	37.5%	32%
İnternet İlanı	Frekans	11	2	8	21
	Sermaye Yapısı İçindeki %	73.3%	100%	100%	84%
Özel İstihdam Bürosu	Frekans	1	1	3	5
	Sermaye Yapısı İçindeki %	6.7%	50%	37.5%	20%
Referans Yoluyla	Frekans	9	2	5	16
	Sermaye Yapısı İçindeki %	60%	100%	62.5%	64%
Türkiye İş Kurumu Vasıtasıyla	Frekans	8	0	2	10
	Sermaye Yapısı İçindeki %	53.3%	0%	25%	40%
Diğer Çimento Şirketlerinden Transfer	Frekans	5	1	4	10
	Sermaye Yapısı İçindeki %	33.3%	50%	50%	40%
Grup Şirketlerinden Transfer	Frekans	11	1	6	18
	Sermaye Yapısı İçindeki %	73.3%	50%	75%	72%
Şirkete Yapılan Bireysel Başvurulardan	Frekans	5	0	0	5
	Sermaye Yapısı İçindeki %	33.3%	0%	0%	20%

Yukarıdaki tabloya göre, çalışan bulma yöntemleri içinde en yüksek yüzdeye sahip kaynağın İnternet ilanları olduğu görülmektedir.

%100 yerli sermayeli şirketlerin %73,3 ile hem %100 yabancı sermayeli hem de yerli-yabancı sermaye ortaklığı bulunan şirketlerin tamamı çalışan bulma yöntemi olarak interneti tercih etmektedir.

Diğer önemli yöntemler ise Referans yoluyla ve Grup şirketlerden transfer yoluyla. %100 yerli sermayeli şirketler %60 oranında referans yoluyla, %73,3 oranında ise transfer şekliyle çalışan bulmaktadır.

%100 yabancı sermayeli şirketlerde ise bu durum sırasıyla %100 ve %50'dir. Son olarak yerli-yabancı ortaklı şirketlerde referans yoluyla ve grup şirketlerden transfer yoluyla çalışan bulmayı sırasıyla % 62,5 ve % 75 oranlarında tercih etmektedirler.

Beyaz yakalı çalışan bulma yöntemleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde, internetten faydalanarak çalışan bulma öne çıkmaktadır. Diğer taraftan, referans yoluyla başvuru yapanlar arasından personel istihdam etme de yararlanılan yöntemler arasında en çok tercih edilenlerdendir.

#### 4.3.2.3.4. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Beyaz Yakalı Çalışanları Elde Tutma Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Şirketlerin başarısını devam ettirmesi ve karlılıklarını sürdürmesi bakımından mevcut çalışanların istihdamlarının devamlılığının sağlanması büyük önem arz etmektedir. Çalışanları elde tutma, ücret yönetiminin amaçları içerisinde de yer almaktadır. Aşağıdaki frekans ve dağılım tablosunda da sermaye yapısına göre, çalışanları elde tutma yöntemleri incelenmiştir.

**Tablo 16:** Sermaye Yapısına Göre Çalışanları Elde Tutma Yöntemleri

Elde Tutma Yöntemi		Fabrikanın Ortaklık Durumu			Toplam
		%100 Yerli Sermaye	%100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	
Ücret İyileştirmesi	Frekans	4	0	7	11
	Sermaye Yapısı İçindeki %	26.7%	0%	87.5%	44%
Tatmin Edici Kariyer Planı	Frekans	4	1	5	10
	Sermaye Yapısı İçindeki %	26.7%	50%	62.5%	40%

Gelişmiş Eğitim İmkanları	Frekans	9	2	4	15
	Sermaye Yapısı İçindeki %	60%	100%	50%	60%
Psikolojik Destek	Frekans	1	0	1	2
	Sermaye Yapısı İçindeki %	6.7%	0%	12.5%	8%
Yetki Artırımı	Frekans	3	1	0	4
	Sermaye Yapısı İçindeki %	20%	50%	0%	16%
Terfi İmkanları Sağlanması	Frekans	6	2	5	13
	Sermaye Yapısı İçindeki %	40%	100%	62.5%	52%

Yukarıdaki tabloda, sermaye yapısına göre araştırma kapsamındaki şirketlerin çalışanları elde tutmak için en çok uyguladıkları yöntemlerin dağılımı yer almaktadır.

Toplam sütunundaki değerlere bakıldığında gelişmiş eğitim imkanları, terfi imkanları sağlamak ve ücret iyileştirilmesi olduğu görülmektedir. %100 yerli sermayeli şirketlerin %60'ı, %100 yabancı sermayeli şirketlerin tamamı ve yerli-yabancı ortaklı şirketlerin ise %50'si gelişmiş eğitim imkanları sunarak çalışanlarını elde tutmayı hedeflemektedir.

Bunun yanında, ücret iyileştirmesi uygulayan şirketlerin %26,7'si %100 yerli sermayeli, %87,5'i ise yerli-yabancı ortaklı şirketlerdir. Terfi imkanları sağlanması açısından değerlendirildiğinde ise, %100 yabancı ortaklı şirketlerin tamamı, yerli-yabancı ortaklı şirketlerin %62,5'i ve %100 yerli sermayeli şirketlerin ise %40'ı bu yöntemi tercih etmektedir.

Gelişmiş Eğitim İmkanları ve Terfi İmkanları sağlanması, sektör içindeki her 3 sermaye grubu şirkette de en çok tercih edilen yöntemler olarak gözlenmektedir. Ücret ile çalışanları elde tutma ise çok fazla tercih edilmemektedir. Burada eğitim ve kariyer imkanları sağlanması, ücret iyileştirmelerine nazaran şirketler tarafından daha çok uygulanan yöntem olduğu tespit edilmiştir.

### 4.3.3. Ücret ve Ücret Yönetimine İlişkin Bulgular

#### 4.3.3.1. Sermaye Yapısına Göre Ücret Yönetimi ile İşgücü Devri Arasındaki İlişki

Ücret yönetimine bakış açısının işgücü devri'ne etkisi olduğu bilinmektedir. Bu etkiyi ortaya koyabilmek bakımından, ankette "Ücret Yönetimi"nin işgücü

Devrine etkisi olup, olmadığına dair görüşlerin alınması amaçlı bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevapların dağılımını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 17:** Sermaye Yapısına Göre Ücret Yönetimi Sistemi ile İşgücü Devri Arasındaki Çapraz Tablo

Fabrikanın ortaklık durumu		Sizce Ücret Yönetimi Sisteminin İşgücü Devrine Etkisi var mıdır?		Toplam
		Hayır	Evet	
%100 Yerli Sermaye	Frekans	2	13	15
	Satır İçindeki %	13.3%	86.7%	100.0%
	Sütun İçindeki %	66.7%	59.1%	60.0%
%100 Yabancı Sermaye	Frekans	0	2	2
	Satır İçindeki %	.0%	100.0%	100.0%
	Sütun İçindeki %	.0%	9.1%	8.0%
Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	Frekans	1	7	8
	Satır İçindeki %	12.5%	87.5%	100.0%
	Sütun İçindeki %	33.3%	31.8%	32.0%
Toplam	Frekans	3	22	25
	Satır İçindeki %	12.0%	88.0%	100.0%
	Sütun İçindeki %	100.0%	100.0%	100.0%

Yukarıdaki tabloya göre, ücret yönetimi sisteminin işgücü devrine etkili olduğunu belirten fabrikaların/grupların %59,1'i %100 yerli sermayeli, % 9.1'i %100 yabancı sermayeli ve %31.8'i ise Yerli-Yabancı sermaye ortaklı şirketlerden oluşmaktadır. Diğer taraftan %100 yerli sermayeli şirketlerin %86,7'si ücret yönetimi sisteminin işgücü devrine etkili olduğunu, %100 yabancı sermayeli şirketlerin tamamı ücret yönetimi sisteminin işgücü devrine etkili olduğunu ve Yerli-Yabancı sermaye ortaklı şirketlerin ise %87,5'i ücret yönetimi sisteminin işgücü devrine etkili olduğunu belirtmiştir.

Verilen cevapların dağılımı dikkate alındığında, % 88 oranında fabrika, ücret yönetiminin işgücü devrine etkisi olduğu görüşündedir.

#### 4.3.3.2. Ücret Yönetimi ile ilgili Personel İstihdam Etme Durumu

Araştırma kapsamındaki 25 şirketin 6'sında ücret yönetimi ile ilgili personel istihdam edilmektedir. Bu da % 24'e tekabül etmektedir. Ücret Yönetimi konusunda personel istihdam edenlerin 2'si %100 Yabancı Sermayeli Şirket, 3'ü % 100 Yerli Sermayeli Şirket ve 1'i de Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklı Şirkettir.

Bahse konu pozisyonlarda çalışan kişilerin unvanları incelendiğinde, sadece birinin ücret yönetimi ile direkt ilgili bir unvana sahip olduğu ve bu pozisyonun şef düzeyinde olduğu görülmüştür. Diğer pozisyon unvanları ise genelde Müdür seviyesinde ancak İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tüm alanlarını kapsayacak unvanlar olduğu tespit edilmiştir.

Bu noktada, araştırma kapsamında şirketlerin ücret yönetimi konusunda personel istihdamı hakkında uygulamalarının çok sınırlı olduğu, bu konunun münferit personel istihdamı gerçekleştirilmediği için, ikinci planda tutulduğunu görülmektedir.

#### 4.3.3.3. Aynı İşi Yapan Çalışanlar Arasındaki Ücret Farklılıkları

Ücret Yönetimi'nin temel ilkesi olan "Eşit İşe, Eşit Ücret" yaklaşımı, şirketlerin ücret yönetimi yaklaşımını ortaya koymaktadır. Şirket içinde aynı işi yapan çalışanlar arasında bazen ücret farklılıkları çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Burada da, araştırmaya katılan şirketlerin aynı işi yapan çalışanlar arasındaki ücret farklılığı değerlendirilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 18:** Sermaye Yapısına Göre Aynı İşi Yapan Çalışanlar Arasında Ücret Farklılıkları

Fabrikanın Ortaklık Durumu		Aynı işi yapan çalışanlarınız arasında ücret farklılıkları var mıdır?		Toplam
		Hayır	Evet	
%100 Yerli Sermaye	Frekans	4	11	15
	Satır İçindeki %	26.7%	73.3%	100.0%
	Sütun İçindeki %	100.0%	52.4%	60.0%
% 100 Yabancı Sermaye	Frekans	0	2	2
	Satır İçindeki %	.0%	100.0%	100.0%
	Sütun İçindeki %	.0%	9.5%	8.0%
Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	Frekans	0	8	8
	Satır İçindeki %	.0%	100.0%	100.0%
	Sütun İçindeki %	.0%	38.1%	32.0%
Toplam	Frekans	4	21	25
	Satır İçindeki %	16.0%	84.0%	100.0%
	Sütun İçindeki %	100.0%	100.0%	100.0%

Yukarıdaki tabloya göre, aynı işi yapan çalışanlar arasında ücret farklılığı olduğunu söyleyen şirketlerin %52,4 ü %100 yerli sermayeli, %9,5 u %100 ya-

bancı sermayeli ve %38,1 i ise Yerli-Yabancı sermaye ortaklı şirketlerden oluşmaktadır. Diğer taraftan %100 Yerli Sermayeli şirketlerin %73,3'ü aynı işi yapan çalışanlar arasında ücret farklılığı olduğunu, %100 yabancı sermayeli şirketler ve Yerli-Yabancı sermaye ortaklı şirketlerin ise tamamı aynı işi yapan çalışanlar arasında ücret farklılığı olduğunu belirtmiştir.

Araştırma kapsamındaki tüm şirketler dikkate alındığında, %84 oranında aynı işi yapan çalışanlar arasında ücret farklılığı olduğu gözlenmiştir. Bu durum, ücret yönetimi ilkelerinden biri olan "Eşit değerdeki işler için eşit ücret" ilkesine aykırı bir hal olduğunu göstermektedir.

#### 4.3.3.4. Sermaye Yapısına Göre Aynı İş Yapan Çalışanlar Arasında Ücret Farklılığının Nedenleri

Bir önceki kısımda da belirtildiği üzere, ücret yönetiminde temel ilke "eşit işe, eşit ücret"tir. Ancak, kıdem, performans, eğitim düzeyi, ihtisaslaşma farkı vb. nedenlerden dolayı aynı işi yapan çalışanlar arasında ücret farklılıkları bulunabilmektedir. Bu kısımda da ücrette yaşanan farklılıkların nedenleri incelenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 19:** Sermaye Yapısına Göre Aynı İş Yapanların Ücret Farklılığı Bulunmasının Nedenleri

Fabrikanın ortaklık durumu		Kıdem	Performans	Eğitim	İhtisaslaşma Farkı	Disiplin	Yabancı Dil Bilgisi
%100 Yerli Sermaye	Frekans	11	7	7	3	1	0
	Sermaye Yapısı İçindeki %	100%	63.6%	63.6%	27.3%	9.1%	0%
	Ücret Farklılığı Nedeni İçindeki %	57.9%	41.2%	53.8%	37.5%	100%	0%
%100 Yabancı Sermaye	Frekans	1	2	0	2	0	1
	Sermaye Yapısı İçindeki %	50%	100%	0%	100%	.0%	50%
	Ücret Farklılığı Nedeni İçindeki %	5.3%	11.8%	0%	25%	.0%	100%

Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	Frekans	7	8	6	3	0	0
	Sermaye Yapısı İçindeki %	87.5%	100%	75.0%	37.5%	0%	0%
	Ücret Farklılığı Nedeni İçindeki %	36.8%	47.1%	46.2%	37.5%	0%	0%
Toplam	Frekans	19	17	13	8	1	1
	Sermaye Yapısı İçindeki %	90.5%	81%	61.9%	38.1%	4.8%	4.8%
	Ücret Farklılığı Nedeni İçindeki %	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Yukarıdaki tabloya göre, %100 yerli sermayeli şirketlerin tamamı kıdemi, %63,6'sı eğitim düzeyi ve performansı, %27,3'ü ihtisaslaşma farkını ücret farklılığı yaratma nedeni olarak görmektedir.

%100 yabancı sermayeli şirketlerin tamamı performans ve ihtisaslaşma farkının, %50'sinin ise kıdem ve yabancı dil bilgisinin ücret farklılığının nedeni olarak belirtmektedir. Bu durum, Yerli-Yabancı Sermaye ortaklığı içinde ise %100 performans, %87,5 kıdem, %75 eğitim ve %37,5 ihtisaslaşma farkı şeklindedir.

Diğer taraftan, kıdemi ücret farklılaşması için bir neden olarak gören şirketlerin %57,9'u %100 yerli sermayeli, %5,3'ü %100 yabancı sermayeli ve %36,8'i yerli-yabancı sermaye ortaklı şirketlerken, bu durum performansta sırasıyla, %41,2, %11,8 ve %47,1 şeklindedir. Diğer nedenler içinde ise %53,8 ile %100 yerli sermayeli şirketler ve %46,2 ile de yerli-yabancı sermaye ortaklı şirketler eğitimi neden olarak görmektedir.

Burada üzerinde durulması gereken en önemli konu aynı işi yapan çalışanlar arasındaki ücret farklılığı nedeni olarak, yabancı sermayeli şirketlerde yabancı dil bilgisidir. Bahse konu şirketlerde ücret farklılaşmasının başlıca nedeni olarak performans ile birlikte yabancı dil bilgisi gözükmektedir. Bunun dışında yerli ve yerli-yabancı sermayeli şirketlerde kıdemin önplana çıktığı söylenebilir.

#### 4.3.3.5. Ücret Politikası Belirlenirken Dikkate Alınan Kriterler

Tezin bu kısmında araştırma kapsamındaki şirketlerin beyaz yakalı çalışanlarına yönelik ücret politikasını belirlerken hangi kriterleri dikkate aldıkları incelenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 20:** Sermaye Yapısına Göre Ücret Politikası Belirleme Kriterleri

Kriter		Fabrikanın Ortaklık Durumu			Toplam
		%100 Yerli Sermaye	%100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	
Fiyat Artışları	Frekans	14	2	8	24
	Sermaye Yapısı İçindeki %	93.3%	100.0%	100.0%	96.0%
Üretim Miktarı	Frekans	2	0	1	3
	Sermaye Yapısı İçindeki %	13.3%	.0%	12.5%	12.0%
Verimlilik	Frekans	6	1	2	9
	Sermaye Yapısı İçindeki %	40.0%	50.0%	25.0%	36.0%
Piyasa Ücret Araştırmaları	Frekans	9	2	6	17
	Sermaye Yapısı İçindeki %	60.0%	100.0%	75.0%	68.0%
Bireysel Performans	Frekans	10	2	7	19
	Sermaye Yapısı İçindeki %	66.7%	100.0%	87.5%	76.0%
İşe Giriş Ücret Baremi	Frekans	1	0	0	1
	Sermaye Yapısı İçindeki %	6.7%	.0%	.0%	4.0%
Bölgesel Gelişmişlik Farkları	Frekans	1	0	0	1
	Sermaye Yapısı İçindeki %	6.7%	.0%	.0%	4.0%

Yukarıdaki tabloya göre, en önemli ücret politikası belirleme kriterlerinin sırasıyla fiyat artışları, bireysel performans ve piyasa ücret araştırmaları oldukları tablonun toplam sütunundan görülmektedir.

Sermaye yapısına göre bu kriterler değerlendirildiğinde, fiyat artışlarının %100 yerli sermayeli şirketlerde %93,3 ve hem %100 yabancı sermayeli hem de yerli-yabancı sermaye ortaklı şirketlerin tamamında ücret politikasının belirlenmesinde önemli bir faktör olduğu göze çarpmaktadır.

Bireysel performans ise %100 yabancı sermayeli şirketlerin tamamında, %100 yerli sermayeli şirketlerin % 66,7'sinde ve yerli-yabancı sermaye ortaklı şirketlerin %87,5'inde ücret politikasının belirlenmesinde 2. önemli faktör konumundadır.

Piyasa Ücret Araştırmalarından faydalanılarak ücret politikasının tespit edilmesi ise hem % 100 yabancı sermayeli şirketler hem de yerli-yabancı sermaye



ortaklığı olan şirketlerde yüksek oranda tercih edilmektedir. Bu konuda, yerli sermayeli şirketlerde bu kritere başvurma oranı daha düşük seviyelerde seyretmektedir.

Tüm kriterler dikkate alındığı takdirde, araştırma kapsamındaki şirketlerde ücret artışları genel olarak fiyat artışları ve piyasa ücret araştırmalarına endeksli olarak gerçekleştirilmektedir. Piyasa ücret araştırmaları, yabancı ortaklı şirketlerde yerli sermayeli olanlara nazaran daha çok tercih edilmektedir.

#### 4.3.3.6. Beyaz Yakalı Çalışanlara Yönelik Uygulanan Ücret Sistemleri

Tezin bu kısmında ise araştırmaya katılan şirketlerin beyaz yakalı çalışanlarına yönelik uyguladıkları ücret sistemleri incelenmiştir.

**Tablo 21:** Sermaye Yapısına Göre Ücret Sistemleri Belirleme Kriterleri

Kriter		Fabrikanın Ortaklık Durumu			Toplam
		%100 Yerli Sermaye	%100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	
Kıdem	Frekans	14	1	6	21
	Sermaye Yapısı İçindeki %	93.3%	50%	75%	84%
Performans	Frekans	13	2	8	23
	Sermaye Yapısı İçindeki %	86.7%	100%	100%	92%
Beceri	Frekans	9	2	5	16
	Sermaye Yapısı İçindeki %	60%	100.0%	62.5%	64%
Zaman	Frekans	3	0	2	5
	Sermaye Yapısı İçindeki %	20%	0%	25%	20%
Özendirme	Frekans	1	0	1	2
	Sermaye Yapısı İçindeki %	6.7%	0%	12.5%	8%
Eğitim Düzeyi	Frekans	1	0	3	4
	Sermaye Yapısı İçindeki %	6.7%	0%	37.5%	16%

Yukarıdaki tabloya göre, beyaz yakalı çalışanlara uygulanan ücret sistemleri için en önemli kriterler performans ve kıdemdir. Sermaye yapısına göre bu kriterler değerlendirildiğinde performansın %100 yerli sermayeli şirketlerde % 86,7 ve hem %100 yabancı sermayeli hem de yerli-yabancı sermaye ortaklı şirketlerin tamamında ücret sisteminin dayandığı önemli bir kriter olduğu görülmektedir.

Ücret sistemlerinin dayandığı ikinci önemli kriter ise kıdem'dir. %100 yerli sermayeli şirketlerin % 93,3'ünde, %100 yabancı sermayeli şirketlerin % 50'sinde ve yerli-yabancı sermaye ortaklı şirketlerin %75'inde kıdem ücret sisteminin belirlenmesinde tercih edilmektedir.

Bu kısımdaki veriler beraberce değerlendirildiğinde, araştırma kapsamındaki şirketlerde kıdeme, performansa ve beceriye dayalı ücret sistemlerinin tercih edildiği tespit edilmiştir.

#### 4.3.3.7. Ücret Artışlarını Belirleme Kriterleri

Ücret Yönetimi içerisinde ücret artışlarını belirlemede ön plana çıkan kriterler önem taşımaktadır. Tezin bu kısmında da araştırma kapsamındaki şirketlerde beyaz yakalı çalışanların ücret artışlarını belirlerken hangi kriterlerden yararlandığı analiz edilmiştir.

**Tablo 22:** Sermaye Yapısına Göre Ücret Artışlarını Belirleme Kriterleri

Kriter		Fabrikanın Ortaklık Durumu			Toplam
		%100 Yerli Sermaye	%100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	
Bireysel Pazarlık	Frekans	0	0	0	0
	Sermaye Yapısı İçindeki %	0%	0%	0%	0%
Performans Değerlendirmesi	Frekans	4	1	7	12
	Sermaye Yapısı İçindeki %	26.7%	50%	87.5%	46%
Piyasa Ücret Araştırması	Frekans	6	2	7	15
	Sermaye Yapısı İçindeki %	40%	100%	87.5%	60%
Bağlı Olunan Holding Kararı	Frekans	13	1	2	16
	Sermaye Yapısı İçindeki %	66.7%	50%	25%	64%
Kıdem	Frekans	5	1	4	10
	Sermaye Yapısı İçindeki %	33.3%	50%	50%	40%
Alınan Spesifik Eğitimler	Frekans	1	0	0	1
	Sermaye Yapısı İçindeki %	6.7%	0%	0%	4%

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, piyasa ücret araştırması ve performans değerlendirme % 100 yabancı sermayeli ve yerli-yabancı sermayeli şirketlerde ücret artışlarını belirlemede yararlanılan en önemli kriterler olarak göze çarpmaktadır.

Yerli sermayeli şirketlerde ise bağlı olunan holding kararı ile ücret artışlarının belirlenmesi birinci sırada başvurulan yöntem konumundadır.

Bireysel pazarlık ise, hiçbir şirket tarafından tercih edilmeyen bir kriter olarak göze çarpmaktadır.

#### 4.3.3.8. Piyasa Ücret Araştırması Yapma Şekli

Modern İnsan Kaynakları Yönetimi'ne bağlı olarak Ücret Yönetimi yaklaşımı bilimsel temellere oturtulmuş olan şirketlerde "Piyasa Ücret Araştırmaları"ndan yararlanılarak ücretin yönetilmesi en göze çarpan özelliklerden biri durumundadır.

Araştırma kapsamındaki şirketler incelendiğinde özellikle % 100 yabancı sermayeli ve yerli-yabancı sermayeli şirketlerde "Piyasa Ücret Araştırması"ndan faydalanarak ücretin yönetilmesi tercih edilmektedir.

Tezin bu kısmında ise "Piyasa Ücret Araştırması"ndan faydalanarak beyaz yakalı çalışanların ücret artışlarını belirleyen şirketlerde, piyasa ücret araştırmasının ne şekilde yapıldığı incelenmiştir.

**Tablo 23:** Sermaye Yapısına Göre Piyasa Ücret Araştırmasının Biçimi

Piyasa Ücret Araştırmasının Şekli		Fabrikanın Ortaklık Durumu			Toplam
		%100 Yerli Sermaye	%100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	
Kendi Çalışanlarınız ile	Frekans	0	0	1	1
	Sermaye Yapısı İçindeki %	0%	0%	12.5%	4.5%
Hazır Araştırmalardan Yararlanılarak	Frekans	3	1	3	7
	Sermaye Yapısı İçindeki %	25%	50%	37.5%	31.8%
Profesyonel bir kuruluş yardımı ile	Frekans	9	1	6	16
	Sermaye Yapısı İçindeki %	75%	50%	75%	72.7%
Çimento sektöründeki diğer fabrikalar ile görüşülerek	Frekans	3	1	3	7
	Sermaye Yapısı İçindeki %	25%	50%	37.5%	31.8%

Yukarıdaki tabloya göre, şirketler beyaz yakalı çalışanlarına yönelik ücret araştırmalarında en çok uyguladıkları yöntem profesyonel bir kuruluş yardımıyla ücret araştırmasının yapılmasıdır. %100 yerli sermayeli şirketlerin ve yerli-yabancı sermaye ortaklı şirketlerin %75 inde ve %100 yabancı sermayeli firmaların ise %50 sinde piyasa ücret araştırmasının şekli profesyonel bir kuruluş aracılığıyla yapılmıştır.

Burada, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın bu konuda yaptığı öncü girişim göze çarpmaktadır. ÇEİS tarafından 2007, 2008 ve 2011 yıllarında bu konuda uzman olan bir kuruluş yardımı ile araştırmaya katılmak isteyen şirketlerin dahil edilmesi suretiyle beyaz yakalı çalışanlara yönelik ücret araştırması çalışması organize edilmiştir. Böylelikle, ÇEİS, üyesi fabrikalara ücret yönetimi alanındaki uygulamaları geliştirici bir hizmet sunmaktadır.

#### 4.3.3.9. Piyasa Ücret Araştırması Yapma Amaçları

Piyasa Ücret Araştırması genel olarak, işletmede çalışanlara ödenen ücretlerle piyasada ödenen ücretlerin mukayesesinin yapılması ve neticesinde çalışanları elde tutma stratejilerinin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır.

Tezin bu kısmında da araştırma kapsamındaki piyasa ücret araştırması yapan şirketlerin, piyasa ücret araştırması yapma amaçları incelenmiştir.

**Tablo 24:** Piyasa Ücret Araştırması Yapma Amaçları

Ücret Araştırması Yapma Amaçları	Frekans	%
Ücret adaletinin sağlanması	7	31.8
Ücret politikasının tespit edilmesi	12	54.5
Çalışan motivasyonunun sağlanması	5	22.7
Personel devir hızının azaltılması	7	31.8
Piyasa ücretleri ile mukayese yapılması	17	77.3

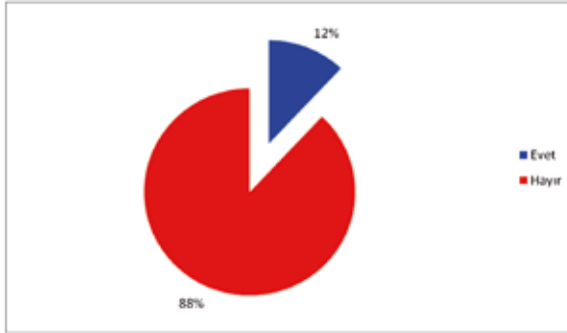
Piyasa Ücret Araştırması yapan 15 şirketin piyasa ücret araştırması yapma amaçları çoğunlukla "Piyasa ücretleri ile mukayese" ve "Ücret politikasının tespit edilmesi" olarak bulunmuştur. Araştırma sonucunda firmaların %77,3'ü Piyasa ücretleri ile mukayeseyi, %54,5'i ise ücret politikasının tespit edilmesini ücret araştırması yapılma amacı olarak görmektedir.

#### 4.3.3.10. İş Değerlemesi ve Performans Değerlendirmesi Uygulamaları

İş değerlendirme ve performans değerlendirme de ücret yönetiminin olmazsa olmaz uygulamaları konumundadır. Ücreti, bilimsel ve objektif bir şekilde yönetmek isteyen şirketler iş değerlendirme ve performans değerlendirmesini muhakkak yapmaları gerekmektedir.

Çalışmanın bu kısmında da araştırmaya katılan şirketlerin iş değerlendirme ve performans değerlendirme uygulamaları mercek altına alınmıştır.

**Grafik 24:** İş Değerlemesi Yapma Durumu



Yukarıdaki grafikten de görüleceği üzere, araştırmaya katılan şirketlerin % 88'inde (3 Şirket) iş değerlendirme yapılmamaktadır. Bir başka deyişle, araştırma kapsamındaki şirketlerin % 88'inde beyaz yakalı çalışanlar tarafından yapılan işlerin diğer işlere göre büyüklüğü tespit edilmemiştir.

**Grafik 25:** Performans Değerlendirmesi Yapma Durumu



Yukarıdaki grafikten de anlaşılacağı üzere, araştırma kapsamındaki şirketlerin % 52'sinde performans değerlendirmesi uygulanmaktadır.

İş Değerlemesi ve Performans Değerlendirmesi yapma durumları analiz edildiğinde, araştırma kapsamındaki şirketlerde beyaz yakalı çalışanlara yönelik iş değerlemesi yapma durumu oldukça sınırlıyken, performans değerlendirmesi şirketlerin yaklaşık yarısında uygulanmaktadır. Her iki uygulama da, ücret yönetimi açısından geliştirilmeye açık alanlardır.

#### 4.3.3.11. İş Değerlemesi Yapma Nedenleri

Araştırmaya katılan 25 Çimento Şirketi'nden yalnız 3 Şirket beyaz yakalı çalışanlara yönelik iş değerlemesi yapmaktadır.

Ankete verilen cevaplar doğrultusunda bu 3 şirketin iş değerlemesi yapma nedenleri; "Adil Ücret Sisteminin Kurulması", "İnsan Kaynağının Daha İyi Bir Şekilde Yönetilebilmesi" ve "İş Büyüklüklerinin Belirlenmesi"dir.

#### 4.3.3.12. Performans Değerlendirmesi Yapmama Nedenleri

Yukarıda da bahsedildiği gibi, araştırma kapsamındaki şirketlerin % 48'inde (12 Şirket) performans değerlendirmesi sistemi uygulanmamakta, % 52'sinde (13 Şirket) performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Tezin bu kısmında da performans değerlendirmesi uygulanmayan şirketlerde, performans değerlendirmesi yapmama nedenleri incelenmiştir.

**Tablo 25:** Sermaye Yapısına Göre Performans Değerlendirmesi Uygulanmamasının Nedenleri

Uygulamama Nedeni		Fabrikanın Ortaklık Durumu			Toplam
		%100 Yerli Sermaye	%100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	
Sistemin yüksek maliyetli olması	Frekans	0	0	2	2
	Sermaye Yapısı İçindeki %	0%	0%	66.7%	16.7%
Fabrikanın yeni kurulmuş olması	Frekans	0	0	0	0
	Sermaye Yapısı İçindeki %	0%	0%	0%	.0%
Kurum kültürünün uygun olmaması	Frekans	3	0	3	6
	Sermaye Yapısı İçindeki %	33.3%	0%	100%	50%

Değerlendirme sonucunda hiçbir şeyin değişmeyeceğinin düşünülmesi	Frekans	0	0	0	0
	Sermaye Yapısı İçindeki %	0%	0%	0%	0%
Üst yönetimin gereksiz görmesi	Frekans	2	0	2	4
	Sermaye Yapısı İçindeki %	22.2%	0%	66.7%	33.3%
Yönetimin genel değerlendirmesinin yeterli görülmesi	Frekans	7	0	3	10
	Sermaye Yapısı İçindeki %	77.8%	0%	100%	83.3%
Zaman alıcı olması	Frekans	0	0	0	0
	Sermaye Yapısı İçindeki %	0%	0%	0%	0%
Sistemi kuracak personelin yeterli uzmanlıkta olmaması	Frekans	0	0	0	0
	Sermaye Yapısı İçindeki %	0%	0%	0%	0%
Objektiflik sağlanmasının zor oluşu	Frekans	1	0	0	1
	Sermaye Yapısı İçindeki %	11.1%	0%	0%	8.3%
Performansın ölçülmesinin güç oluşu	Frekans	1	0	0	1
	Sermaye Yapısı İçindeki %	11.1%	0%	0%	8.3%

Yukarıdaki tabloya göre, şirketlerin performans değerlendirmesi uygulamamasının en önemli nedenleri yönetimin genel değerlendirilmesinin yeterli görülmesi ve kurum kültürünün uygun olmaması olarak görülmektedir.

%100 yerli sermayeli şirketlerin %77,8'i ve yerli-yabancı ortaklı şirketlerin ise tamamı performans değerlendirmesi uygulamamanın nedeni olarak "yönetimin genel değerlendirilmesinin yeterli görülmesi" olarak görmektedir.

Bunun dışında, "Kurum Kültürünün Uygun Olmaması" ve "Sistemin Yüksek Maliyetli Oluşu" da performans değerlendirmesi yapılmamasının nedeni olarak gösterilmektedir.

#### 4.3.3.13. Performans Değerlendirmesi Yapılma Amaçları

Bu kısımda ise araştırmaya katılan şirketlerde, performans değerlendirmesi yapma amaçları incelenmiştir.

**Tablo 26:** Sermaye Yapısına Göre Performans Değerlendirmesi Yapma Amaçları

Amaçlar		Fabrikanın Ortaklık Durumu			Toplam
		%100 Yerli Sermaye	%100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	
Ücretlendirme	Frekans	3	2	4	9
	Sermaye Yapısı İçindeki %	42.9%	100.0%	80.0%	64.3%
Kariyer Planlama	Frekans	5	2	4	11
	Sermaye Yapısı İçindeki %	71.4%	100.0%	80.0%	78.6%
İnsan kaynakları planlaması	Frekans	2	2	1	5
	Sermaye Yapısı İçindeki %	28.6%	100.0%	20.0%	35.7%
İş tasarımı (İş rotasyonu, iş zenginleştirme vb.)	Frekans	0	1	0	1
	Sermaye Yapısı İçindeki %	.0%	50.0%	.0%	7.1%
Eğitim faaliyetleri	Frekans	5	1	5	11
	Sermaye Yapısı İçindeki %	71.4%	50.0%	100.0%	78.6%
Motivasyon	Frekans	0	1	1	2
	Sermaye Yapısı İçindeki %	.0%	50.0%	20.0%	14.3%
İşten çıkartma	Frekans	1	1	1	3
	Sermaye Yapısı İçindeki %	14.3%	50.0%	20.0%	21.4%

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, % 100 yerli sermayeli şirketlerde performans değerlendirmesi ağırlıklı olarak, eğitim faaliyetlerinin planlanması ve kariyer planlamada yararlanılmak üzere yapılmaktadır.

% 100 yabancı sermayeli şirketlerde ise, performans değerlendirmesi, ücretlendirme, kariyer planlama, insan kaynakları planlaması tüm şirketlerde, iş tasarımı, eğitim faaliyetlerinin planlanması, motivasyon ve işten çıkartmalarda şirketlerin % 50'sinde amaç olarak görülmektedir.

Yerli-yabancı sermayeli şirketlerde ise, performans değerlendirmesi, ağırlıklı olarak eğitim faaliyetlerinin planlanması, ücretlendirme ve kariyer planlaması amacıyla yapılmaktadır.



#### 4.3.3.14. Performans Değerlendirmesinde Dikkate Alınan Kriterler

Tezin bu kısmında ise, performans değerlendirmesi yapan araştırma kapsamındaki şirketlerde, performans değerlendirmesi yapılırken hangi kriterlerin dikkate alındığı incelenmiştir.

**Tablo 27:** Sermaye Yapısına Göre Performans Değerlendirilmesinde Dikkate Alınan Kriterler

Kriter		Fabrikanın Ortaklık Durumu			Toplam
		%100 Yerli Sermaye	%100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	
Kişisel Özellikler	Frekans	3	2	4	9
	Sermaye Yapısı İçindeki %	42.9%	100%	80%	64.3%
Görevin Gerektirdiği Davranışsal Özellikler	Frekans	5	2	4	11
	Sermaye Yapısı İçindeki %	71.4%	100%	80%	78.6%
Hedef ve Sonuçlar	Frekans	2	2	1	5
	Sermaye Yapısı İçindeki %	28.6%	100%	20%	35.7%

Yukarıdaki tabloda, performans değerlendirilmesinde dikkate alınan en önemli kriter, "Görevin Gerektirdiği Davranışsal Özellikler"dir.

Bu kriterin sermaye yapısına göre dağılımı; % 100 yerli sermayeli şirketlerde % 71,4, % 100 yabancı sermayeli şirketlerin tamamında ve yerli-yabancı ortaklı sermayeli şirketlerde ise % 80 oranındadır.

Diğer kriterler "Kişisel Özellikler" ile "Hedef ve Sonuçlar" ise yabancı sermayeli şirketlerin tamamında dikkate alınan kriterler olarak gözükmektedir.

#### 4.3.3.15. Ücret Dışında Sağlanan Parasal Özendiriciler

Tezin bu kısmında ise, araştırmaya katılan şirketlerde beyaz yakalı çalışanlara yönelik olarak ücret dışında sağlanan parasal özendiriciler incelenmiştir.

**Tablo 28:** Ücret Dışında Sağlanan Parasal Özendiricilerin Dağılımı

Özendirici		Fabrikanın Ortaklık Durumu			Toplam
		%100 Yerli Sermaye	%100 Yabancı Sermaye	Yerli-Yabancı Sermaye Ortaklığı	
İkramiye	Frekans	9	2	4	15
	Sermaye Yapısı İçindeki %	60%	100%	50%	60%
Yıl Sonu Primi	Frekans	10	1	6	17
	Sermaye Yapısı İçindeki %	66.7%	50%	75%	68%
Araba, cep telefonu vs.	Frekans	10	1	6	17
	Sermaye Yapısı İçindeki %	66.7%	50%	75%	68%
Özel Eğitim Olanakları (E-MBA vb.)	Frekans	4	1	1	6
	Sermaye Yapısı İçindeki %	26.7%	50%	12.5%	24%
Lojman	Frekans	4	0	1	5
	Sermaye Yapısı İçindeki %	26.7%	0%	12.5%	20%
Özel Sağlık Sigortası	Frekans	4	0	2	6
	Sermaye Yapısı İçindeki %	26.7%	0%	25%	24%
Hayat Sigortası	Frekans	1	0	1	2
	Sermaye Yapısı İçindeki %	6.7%	0%	12.5%	8%
Bireysel Emeklilik	Frekans	1	0	1	2
	Sermaye Yapısı İçindeki %	6.7%	0%	12.5%	8%
Birikimsiz vefat teminatı	Frekans	1	0	0	1
	Sermaye Yapısı İçindeki %	6.7%	0%	0%	4%
Benzin Yardımı	Frekans	1	0	1	2
	Sermaye Yapısı İçindeki %	6.7%	.0%	12.5%	8.0%

Yukarıdaki tabloya göre, beyaz yakalı çalışanlara sağlanan en önemli maddi özendiriciler “Yıl Sonu Primi”, “Araba, Cep Telefonu vs. temini” ve “İkramiye”dir.

Sermaye yapısına göre; % 100 yerli sermayeli şirketlerin % 66,7’si, % 100 yabancı sermayeli şirketlerin % 50’si ve yerli-yabancı ortaklı şirketlerin ise % 75’i yıl sonu primini ve araba, cep telefonu vs. sağlanmasını beyaz yakalı çalışanlar için ücret dışında parasal özendirici faktörler görmektedir.

Diğer bir önemli parasal özendirici olan İkramiye için ise bu durumun sermaye yapısına göre dağılımı; % 100 yerli sermayeli şirketlerde % 60, % 100 yabancı sermayeli şirketlerin tamamı ve yerli-yabancı ortaklı şirketlerde ise % 50 şeklindedir.

#### 4.4. ÜCRET YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÇAPRAZ İNCELEMELER

Tezin alan araştırması kısmına ilişkin olarak bu bölümde, ücret yönetimine ilişkin bulgular daha ayrıntılı bir şekilde analize tabi tutulmuştur.

##### 4.4.1. İş Değerlemesi ve Performans Değerlendirmesi Yapma Durumu ile İşgücü Devir Oranı Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu kısmında, iş değerlendirme ve performans değerlendirme yapma durumunun işgücü devir oranına olan etkisi son 5 yıldaki verilerin karşılaştırması neticesinde incelenmiştir.

**Tablo 29:** İş Değerlemesi Ve Performans Değerlendirmesi Yapan İşletmelerde Son 5 Yılda İşgücü Devir Oranları

Yıllar			İş Değerlendirmesi Yapanlar	Performans Değerlendirmesi Yapanlar
2006	İşe Alınan	Çimento	26	32
		Diğer Sektör	104	153
	İşten Ayrılan		114	180
	Toplam Çalışan		1986	4865
	Çıkışlar İGD		5.74	3.70
	Girişler İGD		6.55	3.80
	Girişler+Çıkışlar İGD		12.29	7.50
SEKTÖR ORTALAMASI	8.88			
2007	İşe Alınan	Çimento	72	76
		Diğer Sektör	213	265
	İşten Ayrılan		155	222
	Toplam Çalışan		2049	5136
	Çıkışlar İGD		7.56	4.32
	Girişler İGD		13.91	6.64
	Girişler+Çıkışlar İGD		21.47	10.96
SEKTÖR ORTALAMASI	9.6			
2008	İşe Alınan	Çimento	19	44
		Diğer Sektör	76	140
	İşten Ayrılan		116	227
	Toplam Çalışan		2124	5488
	Çıkışlar İGD		5.46	4.14
	Girişler İGD		4.47	3.35
	Girişler+Çıkışlar İGD		9.93	7.49
SEKTÖR ORTALAMASI	7.9			

2009	İşe Alınan	Çimento	44	52
		Diğer Sektör	68	109
	İşten Ayrılan		162	233
	Toplam Çalışan		2006	5361
	<b>Çıkışlar İGD</b>		8.08	4.35
	<b>Girişler İGD</b>		5.58	3.00
	<b>Girişler+Çıkışlar İGD</b>		13.66	7.35
SEKTÖR ORTALAMASI		7,44		
2010	İşe Alınan	Çimento	18	27
		Diğer Sektör	123	156
	İşten Ayrılan		115	181
	Toplam Çalışan		2125	5336
	<b>Çıkışlar İGD</b>		5.41	3.39
	<b>Girişler İGD</b>		6.64	3.43
	<b>Girişler+Çıkışlar İGD</b>		12.05	6.82
SEKTÖR ORTALAMASI		7,52		
2011	İşe Alınan	Çimento	15	22
		Diğer Sektör	83	109
	İşten Ayrılan		54	83
	Toplam Çalışan		2137	5332
	<b>Çıkışlar İGD</b>		2.53	1.56
	<b>Girişler İGD</b>		4.59	2.46
	<b>Girişler+Çıkışlar İGD</b>		7.11	4.01
SEKTÖR ORTALAMASI		4,36		

Grafik - 24'te de yer aldığı gibi, araştırma kapsamında yer alan şirketlerin %12'sinde (3 şirket) beyaz yakalı çalışanlara yönelik iş değerlemesi yapılmaktadır. Grafik - 25'den de görülebileceği gibi, araştırma kapsamındaki şirketlerin % 52'sinde (13 şirket) ise performans değerlendirmesi gerçekleştirilmektedir.

İşgücü Devir Oranı ile iş değerlemesi ve performans değerlendirmesi yapma arasındaki ilişkinin incelendiği Tablo - 29'da "Girişler + Çıkışlar İGD" dikkate alındığında, performans değerlendirmesi yapan şirketlerin araştırma kapsamındaki tüm şirketlerin ortalama "Girişler + Çıkışlar İGD"dan genel olarak yıllar itibariyle daha düşük seviyede işgücü devir oranına sahip olduğu görülmektedir. Aynı durumu, iş değerlemesi için ileri sürmek mümkün değildir.

Bu veriler kapsamında, performans değerlendirmesi yapılan şirketlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar performans değerlendirmesi gerçekleştirilmesi durumunda daha düşük seviyede iş değişikliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak, iş değerlemesi durumu için aynı hükmü vermek pek mümkün değildir. Bunun nedeni olarak da, çalışanlar için performanslarının aldıkları ücretlere yansıtılmasının kendileri için daha önemli olduğunu düşündüklerini söylemek

mümkündür. İş Değerlemesi, yapılan işin büyüklüğü ile ücret arasında bağlantı kurmaya yardımcı olurken, performans değerlendirmesi, performans ile ücret arasında ilişki kurmaya vesile olmaktadır. Burada, çalışanların performansları ile ücretleri arasında ilişki kurulması çalışanları daha fazla tatmin etmektedir.

**Tablo 30:** İş Değerlemesi ve Performans Değerlendirmesi Yapan Şirketlerde 2006-2011 Yılları Arasında İşe Giriş ve Çıkışlar

		İş Değerlendirmesi Yapan Şirketler	Tümü İçindeki Yüzdeleri	Performans Değerlendirmesi Yapan Şirketler	Tümü İçindeki Yüzdeleri
İşe Alınan	Çimento	194	30,89	314	50,00
	Diğer Sektör	667	39,01	932	54,50
İşten Ayrılan		716	32,08	1126	50,45

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, Beyaz Yakalı Çalışanlara yönelik olarak İş Değerlendirmesi yapan şirketlerde (araştırmaya katılan tüm şirketlerin % 12'si) 2006-2011 yılında Çimento Sektöründeki diğer şirketlerden transfer edilmek suretiyle işe alınan çalışanlar aynı dönemde araştırma kapsamındaki tüm şirketlerde çimento sektöründen transfer edilen çalışanların yaklaşık % 30'unu oluşturmaktadır. Aynı dönem içerisinde, diğer sektörlerden işe alınanların yaklaşık % 39'unu ve bu dönemde tüm işten ayrılanların % 32'sini oluşturmaktadır.

Performans değerlendirmesi yapan şirketlerde (araştırmaya katılan şirketlerin % 52'si) 2006-2011 yılları arasında çimento sektöründen transfer edilen çalışanların % 50'si performans değerlendirmesi yapan şirketlerce, diğer sektörlerden transfer edilen çalışanların % 54,5'i ve ayrılanların % 50'si performans değerlendirmesi yapan şirketler tarafından gerçekleştirilmiştir.

Yukarıdaki tablonun tamamı göz önüne alındığında, çok belirgin olmasa da, beyaz yakalı çalışanlarda, şirket tercihinde performans değerlendirmesi yapan şirketler, iş değerlemesi yapan şirketlere nazaran daha çok tercih edilmiştir.

**Tablo 31:** İş Değerlemesi ve Performans Değerlendirmesi Yapmayan Şirketlerde İşgücü Devri

Yıllar			İş Değerlendirmesi Yapmayan	Performans Değerlendirmesi Yapmayan
2006	İşe Alınan	Çimento	85	79
		Diğer Sektör	222	173
	İşten Ayrılan		283	217
	Toplam Çalışan		7408	4529
	Çıkışlar İGD		3.82	4.79
	Girişler İGD		4.14	5.56
	Girişler+Çıkışlar İGD		7.96	10.36
<b>SEKTÖR ORTALAMASI</b>		<b>8,88</b>		
2007	İşe Alınan	Çimento	76	72
		Diğer Sektör	177	125
	İşten Ayrılan		242	175
	Toplam Çalışan		7692	4605
	Çıkışlar İGD		3.15	3.80
	Girişler İGD		3.29	4.28
	Girişler+Çıkışlar İGD		6.44	8.08
<b>SEKTÖR ORTALAMASI</b>		<b>9,6</b>		
2008	İşe Alınan	Çimento	116	91
		Diğer Sektör	203	139
	İşten Ayrılan		270	159
	Toplam Çalışan		8002	4638
	Çıkışlar İGD		3.37	3.43
	Girişler İGD		3.99	4.96
	Girişler+Çıkışlar İGD		7.36	8.39
<b>SEKTÖR ORTALAMASI</b>		<b>7,9</b>		
2009	İşe Alınan	Çimento	40	32
		Diğer Sektör	113	72
	İşten Ayrılan		307	236
	Toplam Çalışan		7865	4510
	Çıkışlar İGD		3.90	5.23
	Girişler İGD		1.95	2.31
	Girişler+Çıkışlar İGD		5.85	7.54
<b>SEKTÖR ORTALAMASI</b>		<b>7,44</b>		
2010	İşe Alınan	Çimento	67	58
		Diğer Sektör	149	116
	İşten Ayrılan		263	197
	Toplam Çalışan		7648	4437
	Çıkışlar İGD		3.44	4.44
	Girişler İGD		2.82	3.92
	Girişler+Çıkışlar İGD		6.26	8.36
<b>SEKTÖR ORTALAMASI</b>		<b>7,52</b>		
2011	İşe Alınan	Çimento	50	43
		Diğer Sektör	73	47
	İşten Ayrılan		151	122
	Toplam Çalışan		7625	4430
	Çıkışlar İGD		1.98	2.75
	Girişler İGD		1.61	2.03
	Girişler+Çıkışlar İGD		3.59	4.79
<b>SEKTÖR ORTALAMASI</b>		<b>4,36</b>		

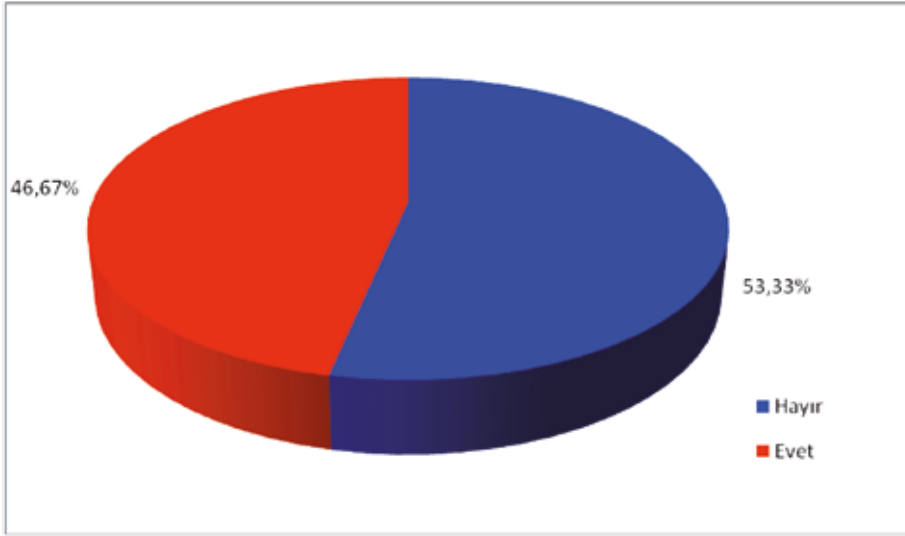
Yukarıda yer alan Tablo-31'de ise iş değerlendirme ve performans değerlendirme yapmayan şirketlerde giriş ve çıkışlara göre yıllar itibarıyla işgücü devir hızları yer almıştır.

Tablonun tetkikinden görüleceği üzere, bazı yıllar istisna olmak üzere, iş değerlemesi yapmayan şirketlerde araştırma kapsamındaki tüm şirketlere göre daha düşük işgücü devir hızı olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirmesi yapmayan şirketlerde de 2007 yılı haricinde genelde daha düşük oranda bir işgücü devri olduğu görülmektedir.

#### 4.4.2. Piyasa Ücret Araştırması Yapan Şirketlerin Performans Değerlendirmesi Yapma Durumu

Tezin bu kısmında piyasa ücret araştırması ile performans değerlendirmesi arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

**Grafik 26:** Piyasa Ücret Araştırması Yapan Şirketlerde Performans Değerlendirmesi Yapma Durumu

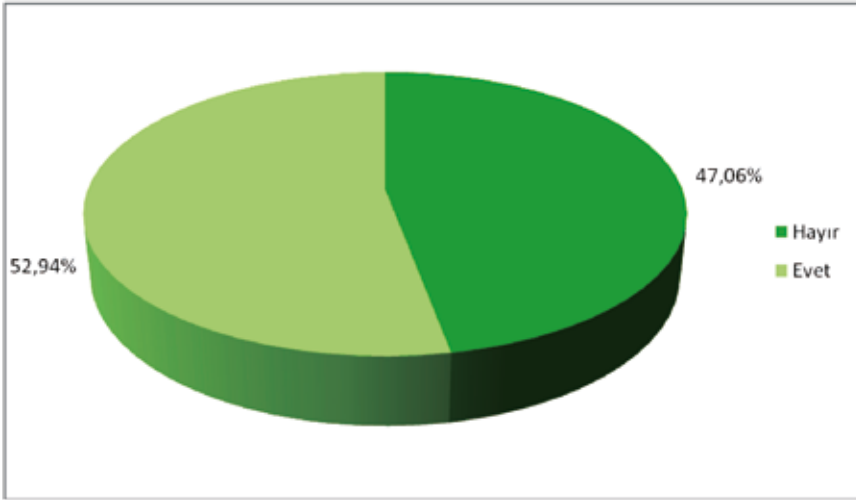


Yukarıdaki grafikten de görüleceği üzere, araştırmaya katılan 25 şirketin içinden 15 şirket piyasa ücret araştırması yapmaktadır. Ancak, bu şirketlerin % 46,67'si beyaz yakalı çalışanlarına yönelik performans değerlendirmesi uygulamaktadır.

#### 4.4.3. Eşit İşler Arasında Ücret Farklılığı Bulunması ile Performans Değerlendirmesi Arasındaki İlişki

Araştırma içerisinde eşit işler arasında ücret farklılığı bulunmasını, araştırma kapsamındaki 25 şirketten 19'u bireysel performansa dayandırmıştır. Ücret farklılıklarını bireysel performansa dayandıran şirketlerin performans değerlendirme yapma durumları aşağıdaki grafikte yer almaktadır.

**Grafik 27:** Ücret Farklılığını Bireysel Performansa Dayandıran Şirketlerin Performans Değerlendirmesi Yapma Durumları



Yukarıdaki grafikten de görüleceği üzere, eşit işler arasında ücret farklılığını performansa dayandıran şirketlerin %52,94'ü performans değerlendirme yapmakta, % 47,06'sı ise performans değerlendirme yapmamaktadır. Bu da, ücret farklılıklarını bireysel performansa dayandıran ve performans değerlendirme yapmayan şirketlerin yaptıkları değerlendirmelerin subjektif ve kişiye bağlı değerlendirmeler olduğunu göstermektedir.

#### 4.4.4. Ücret Politikası Belirlenirken "Bireysel Performans"ın Dikkate Alınması ile İşgücü Devir Oranı Arasındaki İlişki

Tezin bu bölümünde ücret politikası tespit edilirken "bireysel performans"ın dikkate alınması durumu ile bu durumun işgücü devir oranına etkisi değerlendirilmiştir.



**Tablo 32:** Ücret Politikasını Belirlerken “Bireysel Performansı” da Dikkate Alan Şirketlerde Son 5 Yılda İşgücü Devri

Yıllar			Seçilmiş Şirketler	Tüm Şirketler
2006	İşe Alınan	Çimento	90	111
		Diğer Sektör	271	326
	İşten Ayrılan		347	397
	Toplam Çalışan		7479	
	Çıkışlar İGD		4.64	4,23
	Girişler İGD		4.83	4,65
	Girişler+Çıkışlar İGD		9.47	8,88
2007	İşe Alınan	Çimento	142	148
		Diğer Sektör	324	390
	İşten Ayrılan		337	397
	Toplam Çalışan		7782	
	Çıkışlar İGD		4.33	4,08
	Girişler İGD		5.99	5,52
	Girişler+Çıkışlar İGD		10.32	9,6
2008	İşe Alınan	Çimento	125	135
		Diğer Sektör	242	279
	İşten Ayrılan		318	386
	Toplam Çalışan		8153	
	Çıkışlar İGD		3.90	3,81
	Girişler İGD		4.50	4,09
	Girişler+Çıkışlar İGD		8.40	7,9
2009	İşe Alınan	Çimento	46	84
		Diğer Sektör	163	181
	İşten Ayrılan		392	469
	Toplam Çalışan		7937	
	Çıkışlar İGD		4.94	4,75
	Girişler İGD		2.63	2,68
	Girişler+Çıkışlar İGD		7.57	7,44
2010	İşe Alınan	Çimento	73	85
		Diğer Sektör	233	272
	İşten Ayrılan		302	378
	Toplam Çalışan		7880	
	Çıkışlar İGD		3.83	3,87
	Girişler İGD		3.88	3,65
	Girişler+Çıkışlar İGD		7.72	7,52
2011	İşe Alınan	Çimento	57	65
		Diğer Sektör	130	156
	İşten Ayrılan		180	205
	Toplam Çalışan		7898	
	Çıkışlar İGD		2.28	2,10
	Girişler İGD		2.37	2,26
	Girişler+Çıkışlar İGD		4.65	4,36

Tablo – 31'den de görüleceği üzere, 2006 – 2011 yılları arasında ücret politikasını tespit ederken “bireysel performans”ı dikkate alan şirketlerin, araştırma kapsamındaki tüm şirketlerin ortalama işgücü devir hızlarından bazı yıllar istisna olmak üzere, genelde aynı seviyelerde devir hızlarına sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, 2011 yılının ilk 8 ayında Girişler + Çıkışlar İşgücü Devir Oranı sektör ortalaması olarak 4,36 olarak gerçekleşmişken, bireysel performansı dikkate alan şirketlerde aynı dönemde bu oranın 4,65 olduğu görülmektedir. 2010 yılına bakıldığında, bahse konu oran, tüm şirketlerde 7,52 iken, bireysel performansı dikkate alan şirketlerde 7,72'dir.

Diğer taraftan, girişlere bağlı işgücü devir oranında ise ücret politikasını belirlerken “Bireysel Performansı” dikkate alan şirketlerde, tüm şirketlere göre işgücü devir hızı genel olarak bir miktar daha yüksek seyretmiştir. Çıkışlara göre hesaplandığında ise yine aynı seviyelerde işgücü devir hızı olduğu gözlenmiştir.

Bu veriler karşısında, bireysel performansın ücret politikasına yansıtılmasının işgücü devrine herhangi bir ciddi etkisi olmadığı söylenebilir. Diğer bir ifade ile beyaz yakalı çalışanlar, ücret politikasına bireysel performanslarının da yansıtılması durumunun iş değişikliği yapma ihtiyaçlarına herhangi bir etkisi olmadığı

#### **4.4.5. İş Değerlemesi Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızlarının Karşılaştırması**

$H_0$ : İlgili yılda iş değerlendirmesi yapan şirketler ile yapmayan şirketlerde işgücü devir hızları aynıdır.

$H_1$ : İlgili yılda iş değerlendirmesi yapan şirketlerin yapmayan şirketlere göre işgücü devir hızı daha yüksektir.

**Tablo 33:** İş Değerlemesi Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızlarının Karşılaştırması

Yıllar	Fabrikanızda beyaz yakalı çalışanlara yönelik iş değerlemesi yapılıyor mu?	Şirket Sayısı	Ortalama İşgücü Devir Hızı (Girişler + Çıkışlar)	Mann-Whitney U İstatistiği	p-değeri
2006	Hayır	21	6.499	9	.049*
	Evet	3	13.123		
2007	Hayır	21	5.871	0	.006*
	Evet	3	19.980		
2008	Hayır	22	6.482	16	.155
	Evet	3	15.283		
2009	Hayır	22	4.631	5	.019*
	Evet	3	19.950		
2010	Hayır	22	7.166	6	.024*
	Evet	3	13.353		
2011	Hayır	22	3.528	7	.030*
	Evet	3	7.757		

\* %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak farklılık vardır.

Yukarıdaki tabloda yıllar itibariyle iş değerlemesi yapan şirketlerin, yapmayan şirketlere göre ortalama işgücü devir hızı verilmektedir.

Buna göre, yıllar itibariyle iş değerlemesi yapan şirketlerde ortalama İGD'nin, yapmayan şirketlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar istatistiksel olarak değerlendirildiğinde parametrik olmayan ve iki örneklem karşılaştırılmasında kullanılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre sadece 2008 yılında % 5 anlamlılık düzeyinde ( $p\_değeri=0.155 > 0.05$  olduğundan dolayı) bir farkın olmadığı sonucu çıkmaktadır.

İstatistiksel testten de anlaşılacağı üzere, sadece 2008 yılı hariç olmak üzere, iş değerlemesi yapmayan şirketlerde ortalama işgücü devir hızı yapan şirketlere oranla daha yüksek seyretmiştir.

#### 4.4.6. Performans Değerlendirmesi Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle İş Gücü Devir Hızlarının Karşılaştırılması

$H_0$ : İlgili yılda performans değerlendirmesi yapan şirketler ile yapmayan şirketlerde iş gücü devir hızları aynıdır.

$H_1$ : İlgili yılda performans değerlendirmesi yapan şirketlerin yapmayan şirketlere göre iş gücü devir hızı daha yüksektir.

**Tablo 34:** Performans Değerlendirmesi Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızlarının Karşılaştırması

Yıllar	Fabrikaınızda beyaz yakalı çalışanlara yönelik performans değerlemesi yapılıyor mu?	Firma Sayısı	Ortalama İGD	Mann-Whitney U İstatistiği	p-değeri
2006	Hayır	12	7.911	64.5	.664
	Evet	12	6.742		
2007	Hayır	12	6.519	64.5	.664
	Evet	12	8.749		
2008	Hayır	12	5.738	65	.479
	Evet	13	9.200		
2009	Hayır	12	4.611	62.5	.398
	Evet	13	8.185		
2010	Hayır	12	9.578	60	.327
	Evet	13	6.367		
2011	Hayır	12	3.800	71	.703
	Evet	13	4.253		

\* %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak farklılık vardır.

Yukarıdaki tabloda yıllar itibariyle performans değerlendirmesi yapan şirketlerin, yapmayan şirketlere göre ortalama işgücü devir hızları verilmektedir.

Buna göre, yıllar itibariyle performans değerlendirmesi yapan şirketler ile yapmayan şirketler arasında ortalama İGD açısından aşırı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bu sonuçlar, Mann-Whitney U testi ile örtüşmektedir. Test sonucuna göre tüm yıllarda ilgili p\_değerleri % 5 anlamlılık düzeyinin oldukça yukarı-

sında olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. Diğer bir ifade ile yıllar itibariyle performans değerlendirmesi yapan veya yapmayan şirketler arasında işgücü devir hızları açısından ciddi bir fark görülmemiştir.

#### 4.4.7. Piyasa Ücret Araştırması Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle İş Gücü Devir Hızlarının Karşılaştırılması

$H_0$ : İlgili yılda piyasa ücret araştırması yapan şirketler ile yapmayan şirketlerde iş gücü devir hızları aynıdır.

$H_1$ : İlgili yılda piyasa ücret araştırması yapan şirketlerin yapmayan şirketlere göre iş gücü devir hızı daha yüksektir.

**Tablo 35:** Piyasa Ücret Araştırması Yapan Şirketlerde Yıllar İtibariyle İşgücü Devir Hızlarının Karşılaştırılması

Yıllar	Fabrikanızda beyaz yakalı çalışanlara yönelik piyasa ücret araştırması yapılıyor mu?	Şirket Sayısı	Ortalama İGD	Mann-Whitney U İstatistiği	p-değeri
2006	Hayır	8	8.918	53.5	-.644
	Evet	16	6.532		
2007	Hayır	8	7.698	52.5	-.706
	Evet	16	7.603		
2008	Hayır	8	7.081	65	-.175
	Evet	17	7.754		
2009	Hayır	8	6.621	57.5	-.613
	Evet	17	6.398		
2010	Hayır	8	6.008	56	-.700
	Evet	17	8.803		
2011	Hayır	8	5.435	53	-.875
	Evet	17	3.377		

\* %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak farklılık vardır.

Yukarıdaki tabloda yıllar itibariyle ücret politikasını belirlerken piyasa ücret araştırmasından faydalanan şirketlerin, piyasa ücret araştırması yapmayan şirketlere göre ortalama işgücü devir hızları verilmektedir.

Buna göre, yıllar itibariyle piyasa ücret araştırması yapan şirketler ile yapmayan şirketler arasında ortalama İGD açısından aşırı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar, Mann-Whitney U testi ile örtüşmektedir. Test sonucuna göre tüm yıllarda ilgili p\_değerleri %5 anlamlılık düzeyinin oldukça yukarısında olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. Başka bir ifade ile yıllar itibariyle piyasa ücret araştırması yapan veya yapmayan şirketler arasında işgücü devir hızları açısından ciddi bir fark görülmemiştir.

#### 4.4.8. Piyasa Ücret Araştırması Yapan Şirketlerin Yıllar İtibariyle Çimento Sektöründen Çalışan Transfer Etme Durumları

Tezin bu kısmında piyasa ücret araştırması yaparak ücret politikasını belirleyen şirketlerin yıllar itibariyle çimento sektöründen kendi şirketlerine çalışan transfer etme durumları incelenmiştir.

**Tablo 36:** Piyasa Ücret Araştırması Yapan Şirketlerde Son 6 Yılda Sektör İçinden Ve Dışından İstihdam Edilenlerin Dağılımı

Yıllar	Sektör İçinden %	Sektör Dışından %
2006	14.58	85.42
2007	21.41	78.59
2008	23.04	76.96
2009	26.63	73.37
2010	21.43	78.57
2011	15.83	84.17
Genel	20.65	79.35

Yukarıdaki tablo incelendiğinde piyasa ücret araştırması yapan şirketlerin hem yıllar itibariyle hem de 6 yıl birlikte değerlendirildiğinde istihdamlarını büyük oranda çimento sektörü dışından gerçekleştirdikleri görülmektedir. Genel olarak son 6 yılda ücret araştırması yapan şirketlerin sadece % 20,65'lik bir oranı sektör içinden istihdam yolunu seçtikleri belirlenmiştir.

#### 4.4.9. Ücret Yönetimi Kapsamındaki Fonksiyonların İşgücü Devrine Etkisi

Tezin son kısmında yer alan bu bölümde Ücret Yönetimi kapsamındaki ücret yönetimi konusunda personel istihdam etme, piyasa ücret araştırması

yapma, İş değerlemesi ve performans değerlendirmesi gerçekleştirme durumlarının işgücü devrine etkisi ve bunları yapan şirketlerin 2006-2011 yılları arasındaki işgücü devrinin araştırma kapsamındaki tüm şirketlere göre durumu ortaya konmuştur.

**Tablo 37:** Ücret Yönetimi Kapsamındaki Fonks. İşgücü Devrine Etkisi

Yıllar		Ücret Yönetimi Konusunda Personel İstihdam Eden		Piyasa Ücret Araştırması Yapan		İş Değerlendirmesi Yapan		Performans Değerlendirmesi Yapan	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
2006	Çıkışlar İGD	4	50.0	5	62.5	2	25.0	4	50.0
	Girişler İGD	3	33.3	5	55.6	3	33.3	4	44.4
	Girişler+Çıkışlar İGD	2	28.6	3	42.9	2	28.6	2	28.6
2007	Çıkışlar İGD	3	37.5	3	37.5	3	37.5	6	75.0
	Girişler İGD	3	42.9	4	57.1	3	42.9	4	57.1
	Girişler+Çıkışlar İGD	3	42.9	4	57.1	3	42.9	4	57.1
2008	Çıkışlar İGD	2	28.6	3	42.9	2	28.6	5	71.4
	Girişler İGD	2	25.0	3	37.5	2	25.0	5	62.5
	Girişler+Çıkışlar İGD	2	25.0	3	37.5	2	25.0	5	62.5
2009	Çıkışlar İGD	2	40.0	2	40.0	2	40.0	4	80.0
	Girişler İGD	3	37.5	3	37.5	3	37.5	6	75.0
	Girişler+Çıkışlar İGD	3	42.9	3	42.9	3	42.9	6	85.7
2010	Çıkışlar İGD	3	30.0	6	60.0	3	30.0	6	60.0
	Girişler İGD	3	30.0	7	70.0	3	30.0	5	50.0
	Girişler+Çıkışlar İGD	3	33.3	5	55.6	3	33.3	5	55.6
2011	Çıkışlar İGD	4	44.4	5	55.6	2	22.2	3	33.3
	Girişler İGD	3	33.3	3	33.3	3	33.3	5	55.6
	Girişler+Çıkışlar İGD	4	44.4	4	44.4	3	33.3	4	44.4

Ücret yönetimi konusunda personel istihdam eden şirketler arasından 2006 yılında ortalama Çıkışlara bağlı işgücü devrini aşan şirket sayısı 4 iken, diğer yıllarda bu sayı 2 ile 4 arasında değişmektedir.

Beyaz yakalı çalışanlarına yönelik ücret politikasını belirlerken piyasa ücret araştırmalarından yararlanan 15 şirketin yıllar itibariyle araştırma kapsamındaki tüm şirketlerin işgücü devir hızları ortalamasının, 2 ila 7 şirket üzerinde işgücü devir hızına sahip olmuştur.

İş Değerlemesi yapan 3 şirket yıllar itibariyle genelde ortalama işgücü devri oranının altında bir oranda işgücü devri yaşamıştır.

Performans değerlendirmesi yapan 13 şirketin 2 ila 6'sı yıllar itibariyle genelde ortalama işgücü devri oranının üzerinde bir oranda işgücü devir hızına sahip olmuştur.

Tüm bu veriler ışığında, ücret yönetimi konusunda personel istihdam etme ve iş değerlemesi yapma durumu işgücü devir hızını azaltıcı bir etki gösterirken, performans değerlendirmesi yapma ve piyasa ücret araştırmasından yararlanma için aynı önermeyi söylemek mümkün değildir.

#### **4.5. ARAŞTIRMA NETİCESİNDE ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Tezin ilk üç bölümündeki teorik bilgiler ışığında, anket yöntemi uygulanarak, Çimento Sanayi'nin Ücret Yönetimi yaklaşımları tespit edilmiş ve sermaye yapıları dikkate alınarak karşılaştırmalı bir analiz yapılmıştır. Analiz neticesinde elde edilen sonuçların özetleri aşağıda sıralanmıştır;

Araştırma kapsamında yer alan, 2011 yılı Temmuz ayı itibariyle faaliyette bulunan ve ülkemiz çimento sanayinin yaklaşık % 80'ini temsil eden 25 çimento şirketine ait 47 çimento fabrikasının % 60'ı yerli sermayeli şirket, % 32'si yerli-yabancı sermaye ortaklığına sahip şirket, % 8'i ise yabancı sermayeli şirket konumundadır. Şirketlerin % 76 oranındaki çoğunluğu, 200'den fazla çalışan istihdam eden şirketlerdir.

Araştırma kapsamındaki şirketlerin istihdam durumları incelendiğinde ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha düşük bir orana sahip olduğu ve tüm beyaz yakalı çalışanlar göz önüne alındığında lisans seviyesinde eğitim düzeyine sahip çalışanların çoğunluğu oluşturduğu tespit edilmiştir.



Araştırmaya katılan şirketlerin tamamı göz önüne alındığında, son 6 yıl içerisinde çimento sektöründen 628 çalışan yine çimento fabrikalarında istihdam edilmeye başlanmıştır. Aynı dönem içerisinde toplam yaklaşık 1600 çalışan da diğer sektörlerden transfer edilmek üzere, çimento sektöründe istihdam edilmiştir. Bu çalışanların 549'u % 100 yerli sermayeli çimento şirketlerini tercih etmişlerdir. 73 çalışan ise yerli-yabancı ortaklı şirketleri ve 6 kişi % 100 yabancı sermayeli şirketlerde çalışmaya başlamıştır.

Son 6 yıl birlikte değerlendirildiğinde, % 100 Yabancı sermayeli şirketlerde diğerlerine oranla daha düşük işgücü devir hızı olduğu tespit edilmiştir. Yerli Sermayeli Şirketlerin ise Yerli-Yabancı Ortaklı Şirketlere nazaran daha düşük seviyede işgücü devir hızına sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırma neticesinde, çalışan bulma yöntemleri içinde en yüksek yüzdeye sahip kaynağın İnternet ilanları olduğu görülmektedir. Diğer önemli yöntemler ise Referans yoluyla ve Grup şirketlerden transfer yoluyla. % 100 yerli sermayeli şirketler % 60 oranında referans yoluyla, % 73,3 oranında ise transfer şekliyle çalışan bulmaktadır.

% 100 yerli sermayeli şirketlerin % 60'ı, % 100 yabancı sermayeli şirketlerin tamamı ve yerli-yabancı ortaklı şirketlerin ise % 50'si gelişmiş eğitim imkanları sunarak çalışanlarını elde tutmayı hedeflemektedir. Bunun yanında, ücret iyileştirmesi uygulayan şirketlerin % 26,7'si % 100 yerli sermayeli, % 87,5'i ise yerli-yabancı ortaklı şirketler olduğu tespit edilmiştir.

% 100 yerli sermayeli şirketlerin % 86,7'si, % 100 yabancı sermayeli şirketlerin tamamı ücret yönetimi işgücü devrine etkili olduğunu ve Yerli-Yabancı sermaye ortaklı şirketlerin ise % 87,5'i ücret yönetiminin işgücü devrine etkili olduğunu belirtmiştir.

Araştırma kapsamındaki 25 şirketin 6'sında ücret yönetimi ile ilgili personel istihdam edilmektedir (Tüm Şirketlerin % 24'ü). Ücret Yönetimi konusunda personel istihdam edenlerin 2'si % 100 Yabancı Sermayeli Şirket, 3'ü % 100 Yerli Sermayeli Şirket ve 1'i de Yerli-Yabancı Sermayeye Ortaklı Şirkettir.

Aynı işi yapan çalışanlar arasında ücret farklılığı olduğunu belirten şirketlerin % 52,4'ü % 100 yerli sermayeli, % 9,5'i % 100 yabancı sermayeli ve % 38,1'i ise Yerli-Yabancı sermaye ortaklı şirketlerden oluşmaktadır. % 100 yabancı ser-

mayeli şirketlerin tamamı performans ve ihtisaslaşma farkının, % 50'sinin ise kıdem ve yabancı dil bilgisinin ücret farklılığının nedeni olarak belirtmektedir. Bu durum, Yerli-Yabancı Sermaye ortaklığı içinde ise % 100 performans, % 87,5 kıdem, % 75 eğitim ve % 37,5 ihtisaslaşma farkı şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki tüm şirketler için ücret politikası belirleme kriterleri arasında en önemlileri sırasıyla fiyat artışları, bireysel performans ve piyasa ücret araştırmaları olduğu tespit edilmiştir. Sermaye yapısına göre bu kriterler değerlendirildiğinde, fiyat artışlarının % 100 yerli sermayeli şirketlerde % 93,3 ve hem % 100 yabancı sermayeli hem de yerli-yabancı sermaye ortaklı şirketlerin tamamında ücret politikasının belirlenmesinde önemli bir faktör olduğu göze çarpmaktadır.

Beyaz yakalı çalışanlara yönelik uygulanan ücret sistemleri performans ve kıdeme dayalıdır. Sermaye yapısına göre bu kriterler değerlendirildiğinde performansın % 100 yerli sermayeli şirketlerde % 86,7 ve hem % 100 yabancı sermayeli hem de yerli-yabancı sermaye ortaklı şirketlerin tamamında ücret sisteminin dayandığı önemli bir kriter olduğu tespit edilmiştir.

Piyasa ücret araştırması ve performans değerlendirmesi % 100 yabancı sermayeli ve yerli-yabancı sermayeli şirketlerde ücret artışlarını belirlemede yararlanılan en önemli kriterler olarak göze çarpmaktadır. Yerli sermayeli şirketlerde ise bağlı olunan holding kararı ile ücret artışlarının belirlenmesi birinci sırada başvurulan yöntem durumundadır.

Araştırma kapsamındaki şirketlerin beyaz yakalı çalışanlarına yönelik ücret araştırmalarında en çok uyguladıkları yöntem, profesyonel bir kuruluş yardımıyla ücret araştırmasının yapılmasıdır. % 100 yerli sermayeli şirketlerin ve yerli-yabancı sermaye ortaklı şirketlerin % 75'inde ve % 100 yabancı sermayeli şirketlerin ise % 50'sinde piyasa ücret araştırmasının şekli profesyonel bir kuruluş aracılığıyla yapılmıştır. Piyasa Ücret Araştırması yapan 15 şirketin piyasa ücret araştırması yapma amaçları çoğunlukla "Piyasa ücretleri ile mukayese" ve "Ücret politikasının tespit edilmesi" olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan şirketlerin % 88'inde iş değerlemesi yapılmamakta, buna karşılık % 52'sinde performans değerlendirmesi uygulanmaktadır. İş değerlemesi yapan 3 şirketin iş değerlemesi yapma nedenleri; "Adil Ücret Sisteminin Kurulması", "İnsan Kaynağının Daha İyi Bir Şekilde Yönetilebilmesi ve İş

Büyükliklerinin Belirlenmesi”dir. Performans değerlendirmesi yapılmamasının nedenleri arasında en önemli paya yönetimin genel değerlendirilmesinin yeterli görülmesi ve kurum kültürünün uygun olmaması sahiptir. Diğer taraftan, % 100 yerli sermayeli şirketlerde performans değerlendirmesi ağırlıklı olarak, eğitim faaliyetlerinin planlanması ve kariyer planlamada yararlanılmak üzere yapılmaktadır. % 100 yabancı sermayeli şirketlerde ise, performans değerlendirme, ücretlendirme, kariyer planlama, insan kaynakları planması tüm şirketlerde, iş tasarımı, eğitim faaliyetlerinin planlanması, motivasyon ve işten çıkartmalarda şirketlerin % 50’sinde amaç olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Performans değerlendirilmesinde dikkate alınan en önemli kriter ise “Görevin Gerektirdiği Davranışsal Özellikler”dir. Bu kriterin sermaye yapısına göre dağılımı; %100 yerli sermayeli şirketlerde %71,4, %100 yabancı sermayeli şirketlerin tamamında ve yerli-yabancı ortaklı sermayeli şirketlerde ise %80 oranındadır.

Araştırma kapsamındaki şirketlerde beyaz yakalı çalışanlara sağlanan en önemli maddi özendiriciler “Yıl Sonu Primi”, “Araba, Cep Telefonu vs. Temini” ve “İkramiye”dir.

Araştırma neticesinde, performans değerlendirme yapılan şirketlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar, daha düşük seviyede iş değişikliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak, iş değerlemesi yapma durumu için aynı hükmü vermek pek mümkün değildir. Bunun nedeni olarak da, çalışanlar için performanslarının aldıkları ücretlere yansıtılmasının kendileri için daha önemli olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür.

2006-2011 yılları arasında çimento sektöründen transfer edilen çalışanların % 50’si performans değerlendirme yapan şirketlerce, diğer sektörlerden transfer edilen çalışanların % 54,5’i ve ayrılanların % 50’si performans değerlendirme yapan şirketler tarafından gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan 25 şirketin içinden 15 şirket piyasa ücret araştırması yapmaktadır. Ancak, bu şirketlerin % 46,7’si beyaz yakalı çalışanlarına yönelik performans değerlendirme uygulamaktadır.

Eşit işler arasındaki ücret farklılığını performansa dayandıran şirketlerin % 52,9’u performans değerlendirme yapmakta, % 47,1’i ise performans değerlendirme yapmamaktadır. Bu da, ücret farklılıklarını bireysel performansa dayandıran ve performans değerlendirme yapmayan şirketlerin, performans

değerlendirmesinin subjektif ve kişiye bağlı değerlendirmeler olduğunu göstermektedir.

2006 – 2011 yılları arasında ücret politikasını tespit ederken “bireysel performans”ı dikkate alan şirketlerin, araştırma kapsamındaki tüm şirketlerin ortalama işgücü devir hızlarından bazı yıllar istisna olmak üzere, genelde daha düşük devir hızına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu da, işletme içinde performans değerlendirmesi yapılması ve neticelerinin ücretlere yansıtılması, çalışanların iş değiştirme tercihlerini etkilemesinden kaynaklanmaktadır.

2008 yılı hariç olmak üzere, iş değerlemesi yapmayan şirketlerde ortalama işgücü devir hızı, iş değerlemesi yapan şirketlere oranla daha yüksek seyretmiştir.

Yıllar itibariyle performans değerlendirmesi yapan veya yapmayan şirketler arasında işgücü devir hızları açısından ciddi bir fark görülmemiştir.

Yıllar itibariyle piyasa ücret araştırması yapan veya yapmayan şirketler arasında işgücü devir hızları açısından ciddi bir fark görülmemiştir.

Piyasa ücret araştırması yapan 15 şirketin hem yıllar itibariyle hem de 6 yıl birlikte değerlendirildiğinde istihdamlarını büyük oranda çimento sektörü dışından sağladıkları tespit edilmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen yukarıdaki veriler ışığında, araştırma kapsamındaki çimento fabrikalarının çalışan sayıları, üretim miktarları ve ülke ekonomisine sağladıkları katkıdan dolayı bahse konu şirketlerin ülkemizin önde gelen sanayi kuruluşlarından olduklarını belirtmek gerekir.

Ancak, özellikle sektör içerisindeki işgücünün hareketliliği, ücret yönetimi fonksiyonlarından olan iş değerlemesi, performans değerlendirmesi vb. uygulamaları sınırlı bir şekilde kullanmaları açısından bazı problemler yaşadıklarını da söylemek mümkündür. Özellikle yetişmiş ve nitelikli beyaz yakalı çalışanları elde tutma yöntemlerini biraz daha geliştirmeleri ve çalışanlara ücretlerini tespit ederken bilimsel yöntemlerle tespitlerin yapıldığını hissettirmeleri işgücü devrini azaltıcı bir etki göstereceği muhakkaktır.

Yıllar itibariyle iş değerlemesi, piyasa ücret araştırması ve performans değerlendirmesi yapan ve yapmayan şirketler arasında işgücü devri konusunda

çok ciddi bir fark görülmediği tespit edilmiş olsa da, ücret yönetiminin temelini oluşturan bu uygulamaların hassas ve objektif bir şekilde kullanılması işgücü devrini azaltıp, yetmiş işgücünün şirketten ayrılarak yarattığı maliyetleri de azaltıcı bir etki gösterecektir.

Ücret Yönetimi'nin ilkeleri arasında yer alan eşit büyüklükteki işler için eşit ücret uygulaması konusunda sektörde farklı uygulamaların olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın nedeni olarak da kıdem, performans, eğitim düzeyi, ihtisaslaşma farkı vb. gösterilmiştir. Burada dikkati çeken bir husus, eşit işler arasında ücret farklılığını performansa bağlayan şirketlerin neredeyse yarısının performans değerlendirmesi yapmamasıdır. Bu durum da şirketlerin çalışanlarına karşı inandırıcılığını ve çalışanların motivasyonlarını azaltıcı bir etki gösterebilecektir.

Piyasa ücret araştırmalarından faydalanma 15 şirket tarafından tercih edilmektedir. Özellikle beyaz yakalı çalışanlarda, sektörün ağır koşulları ile birlikte, hem kendi sektörlerinde hem de diğer sektörlerde çalışanlar ile kendi ücretlerini kıyaslama durumuna genellikle rastlanmaktadır. Bu açıdan, sektördeki tüm şirketlerin piyasa ücretleri ile mukayese yapabilmeleri için piyasa ücret araştırmalarından faydalanmaları ve ücret politikalarını buna göre tespit etmeleri yerinde olacaktır.

İş değerlemesinin, araştırma kapsamındaki sadece 3 şirket tarafından yapılmakta olduğu tespit edilmiştir. Şirket içerisinde ücret basamaklarının oluşturulması, kritik işlerin tespiti bakımından iş değerlemesi büyük bir önemi haizdir. Bu açıdan, şirketlerin iş değerlemesi yaparak işlerin büyüklüklerini tespit etmeleri dengeli ve adil bir ücret politikasının oluşturulması bakımından önem arz etmektedir.

Performans değerlendirmesi de yine araştırma kapsamındaki şirketlerin neredeyse yarısında yapılmasına rağmen, ücret yönetiminin önemli bir fonksiyonu konumundaki bu uygulamanın objektif bir şekilde uygulanmasının yaygınlaştırılması çalışanların motivasyonlarını artıracak bir niteliğe sahiptir.

Alan araştırmasının başlangıç aşamasında belirlediğimiz hipotezler göz önüne alındığında; ücret yönetimi konusunda personel istihdam etme ve iş değerlemesi yapma durumu genel olarak işgücü devir hızını azaltıcı bir etki gösterirken, performans değerlendirmesi yapma ve piyasa ücret araştırmalarından yararlanma durumu için aynı önermeyi ileri sürmenin mümkün olmadığı tespit

edilmiştir. Aynı işi yapan çalışanlar arasında ücret farklılığının nedenini performansla bağlayan şirketlerin ancak yaklaşık % 53'ü performans değerlendirmesi sistemine sahiptir. Araştırma kapsamındaki şirketlerde çalışanların elde tutulması için başvurulan yöntemlerden ücret artışları sağlanması, gelişmiş eğitim imkanları sağlanmasından sonra en çok başvurulan yöntem olduğu görülmüştür.

Hipotezler içerisinde yer alan İş Değerlemesi ve Performans Değerlendirmesi yapan şirketlerin çalışanlar tarafından tercih edilirlikleri konusunda da, hem sektör içinden hem de sektör dışından son 5 yılda istihdam edilen çalışanların yaklaşık %30'u iş değerlemesi yapan şirketleri ve yaklaşık % 50'si de performans değerlendirmesi yapan şirketleri tercih etmişlerdir. Bu veriler ışığında, iş değerlemesi ve performans değerlendirmesi yapan şirketlerin tercih edilirliklerinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Diğer taraftan, "Ücret Dışı Özendiriciler"den ikramiye, araba, cep telefonu vs. özendiriciler dışındakilerin sektörde yaygın olarak kullanılmadığı ve böylelikle bu konudaki varsayımımızın doğrulanmadığı tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin en yoğun şekilde yaşandığı, özellikle beyaz yakalı çalışanlar açısından nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulan ve çalışanlar arasındaki hareketliliğin yüksek olduğu günümüzde, küreselleşmenin de beraberinde getirdiği işgücü piyasasındaki emek talebi çeşitliliği, işletmeleri, çalışanların ücretlerini objektif ve bilimsel temellere dayalı bir şekilde yönetme gerekliliğine doğru yöneltmektedir.

Günümüz piyasa şartları içerisinde, özellikle yetişmiş ve nitelikli işgücünü işletmede tutmak için, işletmeler yoğun bir çaba içerisinde girmektedirler. Bunun nedeni ise, tecrübeli eleman yetiştirmenin maliyetlerinin yüksek oluşu, işletmelerin genelde norm kadro sayılarının altında personelle çalışmalarıdır. Piyasanın talep ettiği mal ve hizmetleri kaliteli ve zamanında üretmek için, işletmelerin çalışanların hareketliliğine direkt etkisi olduğu görüşünde birleşilen "ücret"i, uygun şekilde yönetmeleri stratejik öneme sahip bir husustur.

Modern insan kaynakları yönetiminin olmazsa olmaz fonksiyonları arasındaki yerini alan "Ücret Yönetimi" konusunda, ülkemizin kurumsal sektörleri arasında bulunan Çimento Sanayi'nin uygulamalarının, sermaye yapısına göre karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi tezimizin konusunu oluşturmuştur.

Araştırma kapsamında yer alan Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası üyesi çimento fabrikalarının yerli sermaye, yabancı sermaye ve yerli-yabancı sermaye ortaklığına sahip şirketler olması ve sermaye yapılarına göre ücret yönetimine bakış açılarının ortaya konulması imkanını da sağladığı için, bu durum tezimize ayrı bir perspektif katmıştır.

Tezin birinci bölümünde Türkiye'de Çimento Sanayi'nin analizi yapılmıştır. Bu analiz içerisinde ülkemizde yaklaşık 100 yıllık geçmişe sahip olan ülkemiz çimento sektörü, özellikle son 10 yılda yapılan yatırımlar ve kapasite artışları ile birlikte, üretim açısından dünyada 4. sıraya ve Avrupa'da ise 1. sıraya yükselmesini ve de çimento ihracatı yapan ülkeler arasında ilk sırada yer almasını

sağlamıştır. Örgütlü bir sektör olan "çimento sektörü" yarattığı 15.000 kişilik istihdam ve katma değer ile ülkemiz ekonomisine önemli katkılar sağlayan bir sektör konumundadır. Bununla birlikte, yabancı yatırımcıyı ülkemize çeken ve gerek doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına gerekse yerli sermaye ortaklı yatırımlara ülkemizin kapılarını açan bir yapıya sahiptir. Çimento Sektörü, ülkemiz Gayri Safi Milli Hasılası'nın yaklaşık % 2'lik kısmını da üreterek, ekonomi içerisinde önemli bir yeri olduğunu göstermektedir.

Ücret ve ücretin oluşumuna etki eden faktörlerin incelendiği ikinci bölümde ise, özellikle ücretin çeşitli boyutları ile tanımına ve ücretin önemi ile ücretin oluşumuna etki eden faktörlerin incelemesine yer verilmiştir.

Ücret, sadece yaşamını idame ettirmek için tek gelir kaynağı olan çalışanlar için önem arz etmemekte, aynı zamanda işverenler, ülke ekonomisi, hukuk yapısı, sendikalar ve genel manada toplum için de önemi olan bir kavramdır. İşverenler açısından önemi; işletmenin sürekliliğinin sağlanması, karlılığının artırılması vb. konular açısından bir maliyet kalemi gibi gözükmekte olsa da aslında çalışanların motivasyonunu artırıcı bir özellik taşıması itibarıyla de işverenler açısından stratejik olarak yönetilmesi gereken bir konudur.

Diğer taraftan, bu denli geniş bir alanda etkiye sahip olan ücretin, oluşumuna etki eden birden çok faktör bulunmaktadır. Ücrete etki eden faktörler olarak; işgücü piyasalarının arz-talep dengesi, küreselleşme ile değişmeye başlayan piyasalardaki rekabet ortamı, devletin yasalar yoluyla yaptığı müdahaleler, toplu pazarlık düzeni ve ülkenin genel ekonomik durumu ve siyasi konjonktür sayılabilir.

Ücretin ülkemizdeki gelişimi incelendiğinde, ülkemizin, cumhuriyetin ilanından sonra, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte yaşadığı problemlerin ve dünyada ve ülkemizde yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmelere göre etki altında kaldığı gözlenmiştir. Cumhuriyet tarihi boyunca, savaşlar, ekonomik ve siyasi buhranların ücret düzeyleri üzerinde de doğal olarak etki gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, hükümetlerin ekonomik ve sosyal politikaları sadece kamu kesiminin ücretlerini değil, aynı zamanda özel sektörün ücret düzeylerini de etkisi altına almıştır. Özellikle 80'li yıllardan sonra, hükümetlerin ekonomik politikalarında yer alan düşük enflasyon hedefleri, ücretlerin yıllar itibarıyla reel olarak gerilemesine neden olmuştur.



Ücret yönetiminin ele alındığı tezin üçüncü bölümde ise, ücret yönetimi analiz edilmiştir. Bu bölüm içerisinde öncelikle "Ücret Yönetimi"nin, modern insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olması sebebiyle bu yapı içerisinde yeri ve önemi ortaya konmuştur. Ücret yönetiminin kapsamı içerisinde ücret politikası, ücret yapısı, ücret sistemleri incelenmiş ve ücret yönetiminin amaçları ve ilkeleri değerlendirilmiştir.

Son olarak da ücret yapısına etki eden işletme içi ve dışı unsurlar irdelenmiştir. Bu bölümde, "Ücret Yönetimi"nin modern insan kaynakları yönetimi içerisinde kilit bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, işletmede ücret yapısını etkileyen faktörler arasında iş değerlemesi, performans değerlendirmesi gibi işletme içi unsurlar ile piyasa ücret araştırması ve enflasyonun ise işletme dışı unsurlar olarak büyük bir öneme sahip olduğu belirlenmiştir. "Ücret Yönetimi"nde objektiflik ve çalışan memnuniyetinin sağlanması için iş değerlemesi, performans değerlendirmesi ve piyasa ücretlerinin belirlenmesi için yapılacak ücret araştırmalarının önemli olduğu genel kabul görmektedir.

Kurumsal bir yapıya sahip oluşu ve hem yerli sermaye hem yabancı sermaye hem de yerli-yabancı sermaye ortaklığına sahip kuruluşların bulunduğu çimento sektörünün "Ücret Yönetimi" uygulamalarının incelendiği tezin son bölümünde, alan araştırması neticesinde elde edilen verilere ilişkin bulgular özet halinde tezin son kısmında verilmiştir.

Ücret Yönetimi kavramının irdelendiği bölümde de belirtildiği üzere, ücret yönetiminin aşamalarından olan iş değerlemesi, performans değerlendirmesi, piyasa ücretleri ile mukayese vb. hususlarda çimento sektörünün çeşitli, ancak bazı durumlarda çok da yeterli olmayan uygulamalara sahip olduğu, alan araştırması neticesinde tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki şirketlerin % 24'ünde ücret yönetimi için bir personel istihdam edildiği, % 12'sinde iş değerlemesi yapıldığı, % 52'sinde performans değerlendirmesi sisteminin olduğu ve % 60'ında piyasa ücret araştırması yapıldığı tespit edilmiştir.

Tüm bu veriler kapsamında çimento sektöründe beyaz yakalı çalışanlara yönelik ücret yönetimi konusunda bazı yetersizliklerin olduğu göze çarpmaktadır. Bu yetersizlikler neticesinde de sektörde nitelikli beyaz yakalı çalışanlar

arasında işgücü devrinin, uluslararası kurumsal sektörlerce kabul edilebilir işgücü devir oranının (5-7) üzerinde bir işgücü devir oranı olduğu gözlenmektedir.

Çimento Sektöründe beyaz yakalı çalışanlar için uygun, objektif ve kabul edilebilir bir ücret yönetimi sistemi kurulabilmesi için, öncelikle yapılan işlerin göreceli olarak büyüklüklerini tespit etmek bakımında iş değerlemesi yapılmalıdır. Sektörde Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası ile T. Çimse – İş Sendikası arasında imzalanan grup toplu iş sözleşmesinde mavi yakalı çalışanlara yönelik iş değerlemesi sistemi uygulanmaktadır. Bu sisteme uygun bir iş değerlemesi sisteminin beyaz yakalı çalışanlara yönelik olarak da oluşturulması, beyaz yakalı çalışanlar arasında oluşan ücret dengesizliği ve adaletsizliğini ortadan kaldıracak ortamın oluşturulmasını sağlayacaktır.

İş değerlemesi yoluyla işlerin büyüklüklerinin ve değerlerinin tespiti, çalışanlar arasında çok da kurumsal şekilde olmadan yapılan işlerin mukayesesi durumunu ortadan kaldıracığı için çalışanlar için ücret adaletsizliği duygusunu da azaltıcı bir etki gösterecektir.

Diğer taraftan, iş değerlemesi ile birlikte verimlilik ve bireysel veya takım halinde hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklı bir performans değerlendirmesi sisteminin oluşturulması da verimliliği üst düzeyde olan çalışanların motivasyonunun ve ücret tatminin sağlanması yolunda atılacak önemli bir adım olacaktır.

Ücret Yönetimi Sistemini kurmak isteyen şirketler, bu konuda insan kaynakları departmanında bağımsız bir bölümde istihdam edilmek üzere muhakkak bir ücret yönetimi personeli buldurmalıdır. Bu personel, şirketlerin insan kaynakları biriminde yer alıp, bu bölümün sadece ücret yönetimi fonksiyonunda görevli olması sistemin işleyişine olumlu katkı sağlayacaktır.

Sektörde yer alan şirketlerin Türkiye'nin tüm bölgelerinde faaliyet gösterdiği de göz önüne alınarak, özellikle bölgesel olarak ücret seviyelerinin bilinmesi ve ücret politikasının tespit edilen ücret seviyelerinde veya üzerinde belirlenmesi çalışanların iş değiştirme ihtiyaçlarını azaltıcı bir etki gösterecektir. Bunun için, piyasa ücret araştırmalarından faydalanılması yerinde olacaktır. Piyasa ücret araştırmalarından yararlanılarak ücret seviyelerinin tespit edildiği şirketlerde işgücü devrinin piyasa ücret araştırmasından faydalanmayan şirketlere oranla daha düşük seviyelerde gerçekleştiği görülmüştür. Piyasa Ücret Araştır-

maları neticesinde belirlenen bölgesel ve ülke bazında ücret seviyelerine göre ücret seviyelerinin ve artışlarının tespit edilmesi Ücret Yönetimi yaklaşımının en önemli unsuru olduğu düşünülmektedir.

Çalışanlar tarafından çok tercih edilmeyen yerlerde faaliyette bulunan şirketlerin daha çekici hale getirilmesi için ücret dışı maddi özendiricilerin ön plana çıkarılması, bu şirketlerin tercih edilme seviyelerini geliştirici bir etki gösterecektir. Örneğin, özel eğitim imkanları, lojman, hayat ve sağlık sigortası, emeklilik planları, yılda belli sayıda ulaşım bileti imkanının sağlanması gibi hususlar, piyasa üzerindeki ücret seviyeleri ile birlikte, bu şirketlerin cazibelerini artıracaktır. Böylelikle, nitelikli işgücüne olan ihtiyacın karşılanması durumu da sağlanmış olacaktır.

Ağır ve Tehlikeli işler arasında yer alan ve çalışma şartları diğer sektörlerde göre daha zor olan çimento sektöründe, şirketler, diğer sektörlerden personel çekebilmek ve ellerindeki personellerin istihdamlarını devam ettirebilmek bakımından ücret yönetimine ayrı bir önem vermesi gerekmektedir. Ülkemizin önde gelen sanayi kuruluşlarından olan çimento sektöründe, bu konuda hassasiyet sağlanması ve gerekli adımların atılmasının sektör için zor olmadığı düşünülmektedir.

Çimento Sanayi'nin uygulamalarının ülkemizin diğer sektörleri tarafından da örnek alındığı göz önünde tutulduğunda, "Ücret Yönetimi" konusundaki yerleştirilecek modern ve bilimsel yaklaşımların, diğer sektörler tarafından takip edilerek uygulama transferi yapılacağı düşünüldüğünde, ülke ekonomimiz için de fayda sağlayacağı aşikardır.

## KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004
- AKAL, Zühal, **Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulanma Durumu**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:235, Ankara, 1980
- AKALP, Gizem, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış**, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=33](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33)
- AKDEMİR, Bünyamin; "Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", **Sosyal Siyaset Konferansları, Prof. Dr. Turan Yazgan'a Armağan Özel Sayısı, 49. Kitap**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, 2005
- AKYILDIZ, Hüseyin, **Ücret Yapısının Oluşumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No.11, Isparta, 2001
- ALTUNOK Mustafa, **Sektör İncelemesi (Karşılaştırmalı Sektör Analizi: Çimento Sektörü)**. Kamu İşletmeciliğini Geliştirme Merkezi Vakfı (KİGEM), Ankara, 2003
- ANDAÇ, Faruk, **Ücret, Verimlilik ve Enflasyon İlişkileri**, Verimlilik Dergisi, 1992/3
- AR, Kamil Necdet, **Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Ücretlerin Gelişimi**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 2007
- ARMSTRONG, Michael, **Reward Management**, Kogan Page Limited, London, 2004

- ARTAN, Sinan, **Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1981
- ATAAY, İsmail, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3209, İstanbul, 1990
- BAGDADIÖĞLU, Enis, **İşçiler Açısından Ücret**, TÜRK-İŞ Eğitim Yayınları, No.30, Ankara, 1999
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004
- BALCI, Yusuf, **Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, Yay. No:544, İktisat Dizisi No: 26, 1999
- BELANGER, Hilary, ANDREW S. Rosen, **The Development of Salary Structures, The Compensation Handbook**, A State-of-Art Guide to Compensation Strategy and Design, 4th Edition, McGraw-Hill, New York, 2000
- BERGER, Lance, A., BERGER, Dorothy R., **Compensation Handbook**, McGraw-Hill Professional Book Group, 1999
- BERNARDIN, H. John and JOYCE E.A.Russell. **Human Resource Management An Experiential Approach**, Second Edition, Singapore: Irwin/ McGraw Hill,1998.
- BENLİGİRAY, Serap, **Ücret Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1462; Eskişehir, 2003
- BHATIA, Kanchan, **Compensation Management**, Global Media, 2010
- BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003
- BLANCHFLOWER, David, MACHIN, Stephen; **Product Market Competition, Wages and Productivity: International Evidence from Establishment-Level Data**, School of Economics, London , 1995
- BODENHORN, Diran; **Intermediate Price Theory**, McGraw-Hill Book Company London, 1961

BOGARDUS, Anne, **Human Resources Jumpstart**, Alameda, CA, USA, Sybex, Incorporated, 2004

BORATAV, Korkut; **Türkiye İktisat Tarihi 1908-2002**, İmge Kitabevi, İstanbul, 2004

BYARS Lloyd L.and RUE Leslie W., **Human Resource Management**, Sixth Edition, North America: The McGraw Hill, 2000,

### **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**

CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 5. Baskı, 2005

CANMAN, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. (TODAİE), Yay. No: 260, 1995

ÇAKIR, Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 2006

ÇELENK, Ayduk, **“Dünyada ve Türkiye’de Çimento Üretimi, Tüketimi ve Gelişmeler”, “Türkiye’de Çimento Sanayi ve Sorunları”**, Tebliğler ve Panel, Seminer, İstanbul, 1986

ÇELİK, Nuri, **İş Hukuku Dersleri**, Yenilenmiş 22. Basım, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2009

ÇELİK, Nuri, **İş Hukuku Dersleri**, 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003

**Çimento Sektörü Raporu**, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü, Nisan 2010

DALRYMPE, Douglas J., CON William L., DECARLO, Thomas, **Sales Management**, 8th Edition, John Wiley and Sons Inc., New Jersey, 2004

DERELİ, Beliz, “Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, yıl 4, sayı 7

DEMİRKAN, Mahmut, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2000

- DOHMEN, Thomas J., **Performance, Seniority, and Wages: Formal Salary Systems and Individual Earnings Profiles**, Labour Economics, Vol:11 Issue:6, Aralık 2004
- DREHER, George F., DOUGHERTY Thomas W., **Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager**; McGraw-Hill, Boston, 2002
- ELIZUR, Dow, **Job Evaluation: A Systematic Approach**, Advshot: Gower Publishing Company Limited, 1987
- ERDUT, Tijen, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayınları, 2002
- ERDUT, Zeki; **Rekabetin İşgücü Piyasasına Etkisi**, TÜHİS Yayınları, Ankara, 1998
- EREN, Erol, (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta yayınları, İstanbul, 2003
- ERKAN, Hüsnü; **Demokrasi ve Piyasa Ekonomisinde Birlikler**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ. İ. B. Fakültesi Yayınları, İzmir, 1992
- ERKAN, Hüsnü; **Üçlü Uzlaşmalar**, İşveren Dergisi, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, Ağustos 2000
- FREEMAN, B. Richard-MEDOFF, L. James, "**Substitution Between Production Labor and Other Inputs in Unionized and Nonunionized Manufacturing**" **Review of Economics and Statistics**, Harvard University's Department of Economics. MIT Press, May1982, Boston
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, Yay. No: 619, Yönetim Dizi No: 12, 2001
- FRENCH, Wendell, **Human Resources Management**, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1994
- GEYLAN, Ramazan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004

- GLUECK, William F., **Personnel, A Diagnostic Approach**, (3rd Edition), Texas, Business Publication
- GÜRBÜZ, Gülrüh Özışık, “**İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**” Literatür Yayınları, İstanbul, 2002
- GÜRSEL, Seyfettin, POLA, Sezgin, “**Makroekonomik Şokların Rekabete Etkisi**”, Uluslararası Ekonomi ve Dış Ticaret Politikaları Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, Ankara, 2006
- GÜVEN, Sami, **Sosyal Politikaların Temelleri**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995
- HOLLERBABACH, R.E.; **Handbook of Wage and Salary Administration**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1984
- ILO; **Minimum Wage Fixing Convention No. 131**, Geneva, 1971
- İNCE, Mehmet, “**Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 14, 2005
- İŞİĞİÇOK, Özlem, **Ücret Teorisi – Politikası- Yönetimi – Sistemleri**, Marmara Kitabevi Yayınları, Bursa, 2007
- İPEK, Selçuk, AYDIN, Gamze, **Türk Çimento Sektörünün Gelişimi ve Sektöre Yönelik Özelleştirme Uygulamaları**, Çimento İşveren, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, Mayıs 2009
- KILIÇ Cem, **Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye’de Ücret Politikalarının Oluşturulmasını Etkileyen Faktörlerin Mukayeseli Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1995
- KOBU, Bülent, **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basım Yayın, 2003, İstanbul
- KORAY, Meryem, **Endüstri İlişkileri**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları:22, İzmir, 1992



KORKMAZ, Adil, TURAN Ayşegül, TURUNÇ Ahmet, **Ücret ve İstihdam Başlıca Yaklaşımlar ve Planlı Dönemdeki Gelişmeler**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:334, Ankara, 1985

KURUÇ, Bilsay, **“Ücretler ve Karlar Üzerine”, İktisat Üzerine Yazılar II**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003

KUŞ, Elif, **Nicel- Nitel Araştırma Teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?**, Ankara, Anı Yayınları, 2003

LATHAM, G.P., Human **Resource Training And Development**. Annual Review of Psychology

LORDOĞLU Kuvvet, ÖZKAPLAN Nurcan, **Çalışma İktisadı**, Der Yayınları, İstanbul, 2005

LYNCH, Luann J., **An Overview of Management Compensation**, Journal of Accounting Education, Vol:21 Issue: 1, 1st Quarter 2003

MENDENHALL, Mark, ODDOU, Gary; **Readings and Cases in International Human Resource Management**, Canada: South-Western College Publishing, 2000

MOORHEAD, Gregory, GRIFFIN, Ricky W., **Organizational Behavior: Managing People and Organization**,: Houghton Mifflin Company, Dallas, 1992

MILKOVICH, George T., Jerry M. Newman, **Compensation**, 7th edition, McGraw-Hill, Boston, 2002

NETER John, WASSERMAN William, WHITMORE G.A., **Applied Statistics**, Allyn & Bacon Yayınevi, ABD, 1994

ORBAY, Benan Zeki, ANSAL, Hacer, ONARAN, Özlem, KÜÇÜKÇİFTÇİ Suat, **Türkiye Emek Yapısı ve İşsizlik**, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 2000

ORHAN, Osman, **Başlıca Enflasyon Teorileri ve İstikrar Politikaları**, Filiz Kitabevi, 1995

P.A. Samuelson ve W.D. Nordhaus, **Economics**, McGraw-Hill Int. Editions, 1992

- PARASIZ, İlker, **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, Ezgi Kitabevi, Ekim 1997
- PALMER, Margaret and WINTERS, Kenneth T., **İnsan Kaynakları "Fundamentals Of Human Resources"**, Doğan Şahiner (çev.), 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları / American Management Association, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, 1993
- Petrol-İş, "Ücret", Petrol-İş Yıllığı 91, Yayın No:28, İstanbul, 1992
- RAO, P. Subba, **Human Resource Management: Text and Cases**, Global Media, Mumbai, 2010
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, 8. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997
- SAIYADAIN, Mirza, **Human Resources Management**, McGraw Hill Education
- SCHULLER, Randall S., FLORKOWSK, Gary W., **"International Human Resources Management"**, Handbook for International Management Research, Blackwell Publishers, 1996
- SCHULLER, Randall, **Personnel and Human Resources Management**, New York, West Publishing Company, 1984
- SEY, Yıldız, **Türk Çimento Tarihi**, ÇEİS-TÇMB Ortak Yayını
- SLOANE, Arthur A., WITNEY Fred; **Labor Relations**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991
- SNELL, Scott, BOHLANDER, George; **Human Resource Management**, Thomson Higher Education, 2007, USA: Publishing, 2006
- SÜZEK, Sarper, **İş Hukuku**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2002
- STEVENS, George E.; **Cases and Exercises in Human Resource Management**, United States: McGraw-Hill, 1996.
- TALAS, Cahit, **Toplumsal Ekonomi**, İmge Kitabevi, Ankara, 1997
- TOBB, **Sektör Raporu**, Ankara, 2008

TOKOL, Aysen, **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Yay. No: 173, 2001

TOPALHAN, Türker, **Ücret ve Ücret Teorileri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2010

TURAN, Güngör, **Sendikaların Ücretler ve İstihdam Üzerine Etkileri**, Çimento İşveren Dergisi, Ocak 2001, sayı 1, cilt 15

TÜRKOĞLU, Abdullah, **"Türkiye'de Çimento Üretimi Sorunları" Tartışmalar ve Özet**, Türkiye Çimento Sanayi Semineri, İstanbul, 1976

TİSK, Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyeti, s. [http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana\\_id=117](http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=117)

TUNCAY, Mete - KOÇAK, Cemil - ÖZDEMİR, Hikmet - BORATAV, Korkut- HİLAV, Selahattin - KATOĞLU, Murat - ÖDEKAN, Ayla; **Türkiye Tarihi, Çağdaş Türkiye 1908-1980**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1995

**Türkiye Çimento İstatistikleri**, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği yayını, 2011

**Türk Çimento Sektörü 2010 Raporu**, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği, Ankara, 2010

Türkiye Petrol Kimya Lastik İşçileri Sendikası, **Pertol-İş '97-'99**, Petrol-İş Yay. No: 58, 2000

UĞUR, Adem, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi Yayın ve Dağıtım, 2003

U.S. Department of Labor; **Determination of Prevailing Wage**, Regulations: 20 CFR, (Volume 66, Number 34) Federal Register, Washigton D.C., February 20, 2001, Part 655.731

VROOM, Victor H., **Work and Motivation**, New York; Wiley, 1964

WHITE, Geoff-Druker Janet; **Reward Management**, Routledge Studies in Employment Studies, London, 2000

YALÇIN, Selçuk. **Personel Yönetimi**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, Yay. No: 1252, İşletme Ekonomi Dizisi No: 100, 2002

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004

ZAİM, Sabahattin, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1992

<http://www.dpt.gov.tr/Portal.aspx?PortalRef=3>

<http://www.tcma.org.tr/index.php?page=icerikgoster&menuID=42>

<http://www.gumrukportali.com/Content.aspx?Type=NewsD&Id=2359>

[http://www.cembureau.be/sites/default/files/documents/World2009\\_2.pdf](http://www.cembureau.be/sites/default/files/documents/World2009_2.pdf)

<http://www.oaib.gov.tr/content/docs/cimento-sektor-raporu.pdf>

<http://www.tcma.org.tr/index.php?page=icerikgoster&menuID=40>

## Ekler



Makul Kıştaşı Cad. No 40 Yeniköy, Beşiktaş/İstanbul, Tel: 0212) 299 8072 Faks: 0212) 299 1151  
İhtel Binası - 1005 Caddesi Çarşıkapı Plaza 2 Blok Kat:1 Beşiktaş /İstanbul, Tel: 0212) 447 2025 Faks: 0212) 447 8517  
http://www.ceis.org.tr e-mail: genel@ceis.org.tr

**ACELE VE GÜNLÜDÜR**

No. 0586

İstanbul, 08.07.2011

### TÜM GENEL MÜDÜRLER

İnsan Kaynakları Yönetiminin alt araçlarından biri olan "Ücret Yönetimi", bir işletmenin veya işyerinin ihtiyaç duyduğu çalışanları işe alma ve istihdamında devamını sağlamanın yanı sıra, bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci olarak tanımlanabilmektedir.

"Ücret Yönetimi" aracının bilimsel şartlara uygun olarak kullanıldığı işletmelerin, yeni çalışan istihdam etme ve halihazırda istihdam edilen çalışanların işyerine bağlılığı konularında bu aracı kullanmayan işletmelere göre daha avantajlı bir konuma sahip oldukları görülmektedir.

Sendikamız Araştırma Uzmanı Serdar ŞARDAN'ın "Türkiye Çimento Sanayi'nde Ücret Yönetimi: Karşılaştırmalı bir Analiz" isimli doktora çalışmasında, sektörümüzdeki uygulamalar ve insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yazımız ekinde takdim edilen anket formunda, fabrikanızdaki/grubunuzdaki Beyaz Yakalı (Kapsam Dışı) Personele yönelik ücret yönetimi uygulamaları ile **insan kaynaklarından sorumlu yöneticinizin** görüşlerini açıklaması beklenmektedir. Söz konusu ankette **fabrikanızın ücret yönetimine ilişkin özel bilgileri talep edilememekle birlikte** elde edilecek veriler, fabrika isimleri zikredilmeksizin değerlendirilecek (fabrika bazında değil, bir bütün olarak) ve istatistiksel analizlerde kullanılacaktır.

Bu itibarla, doldurulan anket formunun **en geç 15 Temmuz 2011 Cuma günü** mesai saati bitimine kadar e-posta veya posta yoluyla Sendikamıza gönderilmesini dilerim.

Saygılarımla,

ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ  
İŞVERENLERİ SENDİKASI

Av. Sancar BAYAZIT  
GENEL SEKRETER

Eki: Anket Formu

SŞ

ÇEİS

Sendikamız Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) üyesidir.  
Sendikamız 12 Kasım 2007 tarihinde Küresel İleker Sözleşmesi'ni (Global Compact) imzalamıştır.  
Sendikamız OHSAS 18001 Belgelidir.



OHSAS 18001  
OHS 90673



## TÜRKİYE ÇİMENTO SANAYİNDE ÜCRET YÖNETİMİ; KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

### I. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

#### FABRİKAYA İLİŞKİN BİLGİLER:

1. Fabrikanın/Şirketin adı:

2. Fabrikanızın toplam kadrolu çalışan sayısı:

1-49       50-149       150-199       200-299       300+

3. Fabrikanın ortaklık durumu:

% 100 Yerli sermaye       % 100 Yabancı sermaye       Yerli-Yabancı sermaye ortaklığı

4. Fabrikanın 2010 yılı:

Cirosu: ..... Sermayesi: .....

Çimento Üretimi: ..... Klinker Üretimi: .....

#### ANKETİ DOLDURAN KİŞİYE İLİŞKİN BİLGİLER:

5. Yaş grubunuz:

20-25       26-30       31-35       36-40       41-50       51+

6. Cinsiyetiniz:

Kadın       Erkek

7. Mevcut görevinizde çalışma süreniz:

1 yıldan az       1-5 yıl arası       6-10 yıl arası       11-15 yıl arası       16 yıl ve üzeri

8. Fabrikanızdaki toplam çalışma süreniz:

1 yıldan az       1-5 yıl arası       6-10 yıl arası       11-15 yıl arası       16 yıl ve üzeri

9. Eğitim düzeyiniz:

Lise ve dengi       Ön lisans       Lisans       Yüksek lisans       Doktora

10. Görev unvanınız:

Genel Müdür       Direktör       Müdür / Müdür Yrd.       Yönetici       Şef / Sorumlu

Uzman / Uzman Yrd.       Mentor

### II. İSTİHDAMA YÖNELİK SORULAR

11. 2011 yılı Ocak ayı itibarıyla Beyaz Yakalı (Kapsam Dışı) Çalışanlarınızın Dağılımı

	Kadın	Erkek	Toplam
İlköğretim			
Genel Lise			
Meslek Lisesi			
Ön Lisans			
Lisans			
Yüksek Lisans			
Doktora			

12. Fabrikanızın beyaz yakalı (kapsam dışı) çalışanları arasında yıllar itibariyle giren - çıkan sayıları:

	İşe Alınan		İşten Ayrılan	Ortalama Toplam Çalışan
	Çimento Sektöründen	Diğer Sektörlerden		
2006 yılı				
2007 yılı				
2008 yılı				
2009 yılı				
2010 yılı				
2011 yılı				

13. Fabrikanızın beyaz yakalı (kapsam dışı) çalışan sağlama kaynakları nedir? (Birden fazla cevap işaretleyebilirsiniz)

- Gazete İlanı  
 İnternet İlanı  
 Özel İstihdam Bürosu  
 Referans Yoluyla  
 Türkiye İş Kurumu Vasıtasıyla  
 Diğer Çimento Şirketlerinden Transfer  
 Grup Şirketlerinden Transfer  
 Şirkete yapılan bireysel başvurulardan  
 Diğer .....

14. Beyaz Yakalı (Kapsam Dışı) Çalışanlarınızın işten ayrılma nedenleri nelerdir? (Birden fazla cevap işaretleyebilirsiniz)

- Daha iyi kariyer imkanları  
 Ücret Tatminsizliği  
 Çalışma Ortamı Yetersizlikleri  
 İş Tatminsizliği  
 Mesleki Gelişim Kaygısı  
 Emeklilik nedeniyle  
 Fabrikanın bulunduğu bölgenin şartlarından  
 Aynı gruba bağlı diğer bir fabrikaya nakil  
 Ailevi sebeplerden  
 Diğer .....

15. Beyaz Yakalı (Kapsam Dışı) Çalışanlarınızın işten ayrılmasını önlemeye yönelik alınan tedbirler nelerdir? (Birden fazla cevap işaretleyebilirsiniz)

- Ücret İyileştirilmesi  
 Tatmin Edici Kariyer Planı  
 Gelişmiş Eğitim İmkanları  
 Psikolojik Destek  
 Yetki Artırımı  
 Terfi İmkanları Sağlanması  
 Diğer .....

### III. ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR

16. Sizce Ücret Yönetimi Sisteminin İşgücü Devrine etkisi var mıdır?

- Evet  
 Hayır

17. Aynı işi yapan çalışanlarınız arasında ücret farklılıkları var mıdır?

- Evet  
 Hayır

18. Bir önceki soruya cevabınız "Evet" ise, bunun nedenleri nedir? (Birden fazla cevap işaretleyebilirsiniz)

- ) Kıdem
- ) Performans
- ) Eğitim
- ) İhtisaslaşma Farkı
- ) Disiplin
- ) Yabancı dil bilgisi
- ) Diğer.....

19. Fabrikanızda/Grubunuzda Ücret Yönetimi konusunda bir personel istihdam edilmekte midir?

- ) Evet
- ) Hayır

20. Bir önceki soruya cevabınız "Evet" ise, bu çalışanın ünvanı nedir?

.....

21. Fabrikanızda beyaz yakalı (kapsam dışı) çalışanlara yönelik ücret politikası belirlenirken, aşağıdaki kriterlerden hangisi ya da hangileri dikkate alınmaktadır? (Birden fazla cevap işaretleyebilirsiniz)

- ) Fiyat Artışları (Enflasyon)
- ) Üretim Miktarı
- ) Verimlilik
- ) Piyasa Ücret Araştırmaları
- ) Bireysel Performans
- ) İşe giriş ücret baremi
- ) Bölgesel gelişmişlik farkları
- ) Diğer.....

22. Fabrikanızda beyaz yakalı (kapsam dışı) çalışanlara yönelik uygulanan ücret sistemi hangi kriter veya kriterlere dayanmaktadır? (Birden fazla cevap işaretleyebilirsiniz)

- ) Kıdem
- ) Performans
- ) Beceri
- ) Zaman
- ) Özendirme
- ) Eğitim düzeyi
- ) Diğer.....

23. Beyaz yakalı (kapsam dışı) çalışanların ücret artışları hangi yöntem ile belirlenmektedir?

- ) Bireysel Pazarlık
- ) Performans Değerlendirmesi
- ) Piyasa Ücret Araştırması
- ) Bağlı olunan Holding Kararı
- ) Kıdem
- ) Alınan spesifik eğitimler
- ) Diğer.....

24. Fabrikanız bünyesinde "Piyasa Ücret Araştırması" yapılıyorsa, ne şekilde yapılmaktadır?

- ) Kendi çalışanlarınız ile
- ) Hazır araştırmalardan yararlanılarak
- ) Profesyonel bir kuruluş yardımı ile
- ) Çimento sektöründeki diğer fabrikalar ile görüşülerek
- ) Diğer .....



25. Piyasa Ücret Araştırması ile hangi sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır?

- Ücret adaletinin sağlanması
- Ücret politikasının tespit edilmesi
- Çalışan motivasyonun sağlanması
- Personel devir hızının azaltılması
- Piyasa ücretleri ile mukayese yapılması
- Diğer .....

26. Fabrikanızda beyaz yakalı (kapsam dışı) çalışanlara yönelik İş Değerlemesi yapılıyor mu? (Cevabınız "Hayır" ise 30. soruya geçiniz)

- Evet
- Hayır

27. Bir önceki soruya cevabınız "Evet" ise, kaç yıldır yapılmaktadır?

- Fabrikanın kuruluşundan beri
- 1-5 yıl arası
- 5-10 yıl arası
- 10-20 yıl arası

28. İş Değerlemesi hangi amaçla yapılmaktadır?

- Adil ücret sisteminin kurulması için
- Çalışanların motive edilmesi için
- Ücret seviyesinin belirlenmesi için
- İnsan kaynağının daha iyi bir şekilde yönetilebilmesi için
- İş büyüklüklerinin belirlenmesi için
- Diğer .....

29. İş Değerlemesinde hangi yöntem uygulanmaktadır?

- Sıralama Yöntemi
- Dereceleme Yöntemi
- Puanlama Yöntemi
- Faktör Karşılaştırma Yöntemi
- Faktör - Puan Yöntemi
- Diğer .....

30. Fabrikanızda beyaz yakalı (kapsam dışı) çalışanlara yönelik performans değerlendirme uygulanıyor mu?  
(Cevabınız evet ise 32. soruya geçiniz)

- Evet
- Hayır

31. Fabrikanızda performans değerlendirme uygulanmıyor ise bunun nedeni nedir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- Sistemin yüksek maliyeti olması
- Fabrikanın yeni kurulmuş olması
- Kurum kültürünün uygun olmaması
- Değerlendirme konusunda hiçbir şeyin değişmeyeceğinin düşünülmesi
- Üst yönetimin gereksiz görmesi
- Yönetimin genel değerlendirmesinin yeterli görülmesi
- Zaman alıcı olması
- Sistemi kuracak personelin yeterli uzmanlıkta olmaması
- Objektiflik sağlanmasının zorluğu
- Performansın ölçülmesinin güçlüğü
- Diğer (lütfen açıklayınız) .....

32. Fabrikanızda uygulanan performans değerlendirmenin sonuçlarının kullanıldığı alan/alanlar nelerdir?  
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Ücretlendirme
- Kariyer planlama
- İnsan kaynakları planlaması
- İş tasarımı (iş rotasyonu, iş zenginleştirme vb.)
- Eğitim faaliyetleri
- Motivasyon
- İşten çıkarma
- Diğer .....

32. Fabrikanızda uygulanan performans değerlendirilmenin sonuçlarının kullanıldığı alan/alanlar nelerdir?

(Birden fazla seçeneğe işaretleyebilirsiniz)

- Ücretlendirme
- Kariyer planlama
- İnsan kaynakları planlaması
- İş tasarımı (iş rotasyonu, iş zenginleştirme vb.)
- Eğitim faaliyetleri
- Motivasyon
- İşten çıkartma
- Diğer

33. Fabrikanızda uygulanan performans değerlendirilmede hangi kriterler baz alınmaktadır? (Birden fazla cevap işaretleyebilirsiniz)

- Kişisel özellikler
- Görevin gerektirdiği davranışsal özellikler
- Hedef ve sonuçlar
- Diğer

34. Beyaz Yakalı (Kapsam Dışı) Çalışanlarınıza sağladığınız maddi özencinler nelerdir? (Birden fazla cevap işaretleyebilirsiniz)

- İkramiye
- Yılısonu prmi
- Araba, cep telefonu vs.
- Özel Eğitim Otanaktarı (E-MBA vb.)
- Lejman
- Özel Sağlık Sigortası
- Hayat Sigortası
- Bireysel Emeklilik
- Birikimsiz vefat teminatı
- Benzin Yardımı
- Diğer

ANKET İLE İLGİLİ SORULARINIZI SENDİKAMIZDAN ARAŞTIRMA UZMANI SERDAR ŞARDAN'A (serdarsardan@ceis.org.tr - 0 212 299 92 22) İLETİBİLİRSİNİZ.

GÖSTERMİŞ OLDUĞUNUZ İLGİ VE KATKI İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.









## **Dr. H. Serdar ŞARDAN**

1977 yılında Ankara'da doğan Dr. H. Serdar Şardan, ilk ve ortaöğrenimini Ankara'da tamamladıktan sonra Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden 1999 yılında mezun olmuştur. Askerlik görevini ifa ettikten sonra, 2002 yılı Ocak ayında Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nda Araştırma, Eğitim ve Dış İlişkiler Uzmanı olarak göreve başlamıştır. 2004 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "İş Sağlığı ve Güvenliği'nde Yeni Oluşumlar; Risk Değerlendirmesi ve OHSAS 18001" isimli teziyle yüksek lisans programını tamamlamıştır. 2012 yılı Ocak ayında aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Çimento Sanayi'nde Ücret Yönetimi; Karşılaştırmalı Bir Analiz" isimli tezi ile Bilim Doktoru unvanını almıştır. 2012 yılı Ocak ayı itibariyle Araştırma ve Eğitim Müdürü olarak atanan Şardan, başta Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) ve ILO Eğitim Merkezi'nin düzenlediği eğitim programları olmak üzere, çalışma hayatıyla ilgili birçok eğitim programı, seminer ve konferansa katılmış olup, iyi derecede İngilizce bilmektedir.



### **Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası**

**Merkez** Köybaşı Cad. No:40 Yeniköy 34464, İSTANBUL

**Tel** 444 CEİS (2347) 0(212) 299 9222 **Faks** 0(212) 299 1151

**İrtibat Bürosu** Tepe Prime A Blok Kat:18 Eskişehir Devlet Yolu

(Dumlupınar Bulvarı) No:266, 06800, ANKARA

**Tel** 0(312) 447 2025 **Faks** 0(312) 447 8517

**www.ceis.org.tr**

Yayın No:26

ISBN 978-975-6728-84-0

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayınıdır