

## METAL SEKTÖRÜNDE İŞ DEĞERLENDİRMESİ UYGULAMA SONUÇLARININ ANALİZİ: MERCEDES-BENZ TÜRK A.Ş. ÖRNEĞİ

Doç. Dr. Hüseyin AKYILDIZ\*  
Doç. Dr. İbrahim GÜNGÖR\*\*

### ABSTRACT

The job evaluation makes it possible to form a justifiable wage structure. Its main principle is “equal payment for equal work”. Within this aim, “Metal Industry Job Evaluation System” has been carried in the metal sector for more than 22 years. In this process, two variables which determine the wage of jobs were reached as the result of the analyse. The first of them is job group. The second is seniority. It is seem in this study, although the “seniority” itself does not have a negative effect on the wage structure, the dispersion of the differences of seniority has negative effect on it for short period. But this negative effect of seniority dispersion disappears for long period.

Keywords: Job evaluation, Wage structure, Wage justice.

### ÖZET

Ücret ve rekabet adaletini sağlayan bir ücret yapısı iş değerlendirmesiyle mümkündür. İş değerlendirmesinin temel amacı “eşit işe eşit ücret” ödenmesidir. Bu amaca yönelik olarak, metal sektöründe 22 yılı aşkın süredir iş değerlendirmesi yöntemi uygulanmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan ücret yapısı analiz edildiğinde, ücreti belirleyen iki değişkenin varlığı tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi iş grubu, ikincisi ise kıdemdir. Bu değişkenlerden kıdem unsurunun ücret yapısı üzerinde doğrudan bozucu bir etkisi olmamakla birlikte; kıdem farklılıkları dağılımının kısa dönemde bozucu etkisinin olduğu; ancak uzun dönemde bu durumun ortadan kalktığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Değerlendirmesi, Ücret Yapısı, Ücret Adaleti

### GİRİŞ

Metal sektöründe adil bir ücret yapısı oluşturmak amacıyla “Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi” uygulamaya konmuştur. Uzun süredir devam

---

\* SDÜ İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi.

\*\* SDÜ İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

eden uygulamanın ortaya çıkardığı sonuçların belirli bir ölçüğe dayanılarak analiz edilmesi, ücret ve rekabet adaletini sağlayacak bir ücret yapısının hangi ölçüde gerçekleştirildiğini ortaya koyacaktır. Bu çalışmada böyle bir amaçla yola çıkılmıştır. Bu bağlamda, İş değerlendirmesi temel özellikleriyle kısaca açıklandıktan sonra, “Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi”nin temel ilkeleri ile bunlara uygun ücret ve zam politikaları ele alınmış; bu uygulamaların sonuçları Mercedes-Benz Türk A.Ş.’de “gini” katsayısı ile ölçülmüştür.

## 1. İŞ DEĞERLENDİRMESİ

İş değerlendirmesi işletmelerdeki işlerin, önem ve zorluk dereceleri itibariyle, o işletmeler için taşıdığı değerlerin belirlenmesi anlamına gelmektedir (Lorenz ve Neumann, 1970:9-10; England, 1999: 743-744; Das ve Garcia-Diaz, 2001: 259-260). Daha analitik bir tanım yapmak gerekir ise, iş değerlendirmesi, tanımı ve analizi yapılmış işlerin, belirli faktörler açısından güçlük ve önem derecelerinin objektif ve sistematik biçimde belirlenmesi işlemidir (Karayalçın, 1986: 233; Akal vd., 1986: 2-12). İş değerlendirmesi işgörenlerin performanslarının değil, tanımları, içeriği ve standartları belirlenmiş olan işlerin değerlendirilmesini (işlerin değerlerinin belirlenmesini) konu alır (Karayalçın, 1983(a): 8-9; England, 1999: 747)

İş değerlendirmesinin amacı, işletmelerde işlerin önem ve güçlüklerine uygun bir ücret yapısı oluşturularak (Gupta ve Chakraborty,1998: 71) çalışanlar arasında ücret adaletinin gerçekleştirilmesi ve verimliliğin teşvik edilmesidir (Das ve Garcia-Diaz, 2001: 259; Akyıldız, 2001: 93). Diğer yandan, iş değerlendirmesinin sektör düzeyinde uygulanması halinde, işletmeler arasında işgücü maliyetleri açısından rekabet adaletinin tesis edilmesi söz konusudur (Özbek, 1983: 99; Aydın, 1983: 17).

İş değerlendirmesinin temel ilkesi işlerin önem ve güçlüğüne göre “eşit işe eşit ücret” ödenmesidir. Burada asıl olan her işin gerektirdiği standart performanstır. Standardın üstündeki performansın standart çıktıya getirdiği ilave üretimin işgörene yansıtılması ise özendirici ücret sistemlerinin uygulama alanına girmektedir (Aydın, 1983: 13-15; Karayalçın, 1983(a): 8-9; England, 1999: 747)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> İş değerlendirmesine ek olarak, özendirici ücret sistemlerinin uygulanması halinde, “eşit işe eşit ücret” ilkesi “eşit üretimin emeğe eşit ücret” ilkesine dönüşmektedir (DPT, 1994: 134; Karayalçın, 1983(b): 26).

İş değerlendirmesinde analitik ve analitik olmayan yöntemler kullanılmaktadır. İşlerin içerdiği görev, bilgi, yetenek ve güçlükler açısından doğrudan ya da “ikili karşılaştırma” tekniği kullanılarak önem sırasına konduğu “sıralama yöntemi” ile işlerin içerdiği görev ve sorumluluklara göre “yüksek”, “orta” ve “düşük” beceri isteyen işler olarak kategorize edildiği sınıflandırma yöntemi, analitik olmayan yöntemleri oluşturmaktadır (Ada, 1990: 82-83; Aydın, 1983: 25-33; Akyıldız, 2001: 95) . Bu yöntemler küçük işletmeler için uygundur. Buna karşın büyük işletmelerde analitik yöntemlerin kullanılması uygundur. Bunlar “faktör karşılaştırma” ve “puan” yöntemleridir. Faktör karşılaştırma yönteminde ücretleri doğru tespit edilmiş olan kilit işler tespit edilerek, işlerin ücretleri daha önce belirlenmiş iş gereklerine (eğitim, sorumluluk ve çaba gibi faktörler) dağıtılarak, iş değerlendirme ölçeği elde edilir ve daha sonra diğer işler her faktör açısından kilit işlerle karşılaştırılarak ücret payları bulunarak, ücret paylarının toplamından ödenmesi gereken ücrete ulaşılır (Ada, 1990: 85-87; Aydın, 1983: 34-37; Lorenz Ve Neumann, 1970: 80-101; Das ve Garcia-Diaz, 2001: 260; Akyıldız, 2001: 95-96). Buna karşı “puan” yönteminde, seçilen faktörlere göre, önce faktör puan planı hazırlanır. Daha sonra iş tanımları yapılmış olan işlerin faktör puan planına göre puan değerleri bulunur. Ancak büyük işletmelerde iş türleri çok sayıda olduğu için, izleyen aşamada, işler belirli puan aralıklarına göre gruplandırılır. Son aşamada işlerin grupları dikkate alınarak ücretleri belirlenir (Ada, 1990: 84-85; Aydın, 1983: 37-43; Karayalçın, 1986: 260-262). İş değerlendirmesinde en yaygın kullanılan yöntem puan yöntemidir (Spyridakos vd., 2001: 377; Das ve Garcia-Diaz, 2001: 260).

## **2. METAL SEKTÖRÜNDE İŞ DEĞERLENDİRMESİ UYGULAMASI**

İş değerlendirmesi ülkemizde 1950’den itibaren bazı kamu kuruluşlarında uygulamaya konulmuş; ancak daha sonra sistem gittikçe yozlaşmıştır. Buna karşın 1970’li yılların başından itibaren kalkınma ve icra planlarında ısrarla yer alan iş değerlendirmesi özel sektörde, ancak 1980 yılından sonra metal, petrol, kimya ve lastik iş kollarında uygulamaya konmuştur (Akyıldız, 2001: 89).

### **2.1. İş Değerlendirmesi Uygulamasının Kapsamı**

Ülkemizde iş değerlendirmesi, iş kolu düzeyinde ilk defa 1982 yılında metal sektöründe MESS’e üye 227 işyerinde Yüksek Hakem Kurulu’nca uygulamaya konmuştur (Özbek: 199; Otomobil İş Sendikası, 1985; Bingöl, 1993: 22-23). Daha sonra uygulama sektörde yaygınlaşmıştır. Örneğin Türk Metal Sendikasının grup toplu iş sözleşmesi yaptığı MESS’e üye işyerlerinden, 1990-1992 dönemi itibariyle, %67’sinde iş değerlendirmesi uygulanırken; bu

oran 1998-2000 dönemi itibariyle %69'a çıkmıştır. Ancak izleyen toplu sözleşme döneminde anılan oran %66,4'e düşmüştür<sup>2</sup>.

Metal sektöründe puan yöntemi uygulanmaktadır. Ek-1'de görüldüğü üzere "Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi" 12 faktörü (öğrenim veya temel bilgi, deneyim<sup>3</sup>, beceri, inisiyatif ve çare buluculuk, makine-takım ve donanım sorumluluğu, malzeme ve ürün sorumluluğu, üretim sorumluluğu, başkalarının iş güvenliğinden sorumluluk, zihinsel çaba, bedensel çaba, işin doğurabileceği tehlikeler ve çalışma koşulları) içermekte ve işler 9 puan aralığında gruplandırılmış bulunmaktadır.<sup>4</sup> Kullanılan yöntemde, metal sektöründe işlerin standardizasyonu amacı güdülmüştür. Yöntemde dört ana gruba ayrılmış on iki faktör kullanılmıştır. Bu faktörlerden ilk dördü işin yapılabilmesi için işgörenin sahip olması gereken potansiyel nitelikleri; diğerleri ise çalışma sırasında bedensel ve zihinsel yüklenme ve zorlanmaları içermektedir. İş değerlendirilmesi puan planında yer alan derece tanımları göz önüne alınarak "İş Analiz ve Değerlendirme Formu" doldurularak yapılır. Her faktör açısından işin uyduğu derece tanımı belirlenerek; bulunan faktör puanlarının toplamından işin değerine ulaşılır. İzleyen aşamada da, işin toplam puanının "Metal Sanayii İş Gruplandırma Aralığı Çizelgesi" içinde dahil olduğu puan aralığına göre iş grubu tespit edilir.

## 2.2. Uygulanan Ücret Politikası ve Sonuçları

1980 öncesi dönemde, işyeri, işkolu, mahalli ve bölgesel düzeyde kurulu bulunan işçi sendikaları ve federasyonları arasındaki yoğun rekabet ile büyük çoğunluğu vasıfsız ya da yarı vasıflı işgücünün baskısı seyyanen zam (oransal olarak eşit olmayan, miktar olarak eşit olan zam) politikalarının uygulanmasına yol açmıştı (Akyıldız, 2001: 110-112; DİE, 1977: 186; MESS, 1986: 14). Bu dönemde ortaya çıkan yüksek enflasyon, seyyanen zam politikasının hem uygun zemini hem de uygun gerekçesi olmuştur (Türk Metal Sendikası, 1983: 137-139; Bingöl, 1993: 25-26; Özbek: 200, 203; Akyıldız, 2001: 113). Dolayısıyla metal sektöründe iş değerlendirmesi uygulamasına gidilmeden önce ücret yapısı oldukça bozulmuştu (Akyıldız, 2001: 114-115).

---

<sup>2</sup> Oranlar, MESS ve Türk Metal Sendikası arasında yapılan toplu iş sözleşmelerinde kapsanan ve iş değerlendirmesi uygulanan iş yerlerinin sayılarından hesaplanmıştır (MESS-Türk Metal, 1990-1992: 24-65, 69; MESS-Türk Metal, 1998-2000: 5-17; MESS-Türk Metal, 2002-2004: 78-82, 96).

<sup>3</sup> Kıdem deneyimi içerebilir. Ancak deneyim kıdemi içermez. Deneyim, bir işin uygun bir şekilde başarılması için gerekli tecrübeyi içerir. Kıdem ise, işyerinde geçen süreyi gösterir. Tecrübe işin değerini etkiler fakat kıdem etkilemez.

<sup>4</sup> Kullanılan yöntemle ilişkin kurallar ve iş analizleri "Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi" ile sonradan eklenmiş olan Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi EK-I ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi EK-II isimli kitaplarda toplanmıştır.

Ücret yapısının düzeltilmesine ilişkin ciddi çabalar 1980 yılından itibaren görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, iş kolu düzeyinde iş değerlendirmeleri, ilk olarak 24 Aralık 1980 tarih ve 2364 Sayılı Kanunla işçi ve işveren sendikalarının faaliyetlerinin askıya alındığı dönemde, T.C. Yüksek Hakem Kurulunca, toplu iş sözleşmelerine konulmaya başlanmıştır (Bingöl, 1993: 22-23; Özbek: 199; Otomobil İş Sendikası, 1985: 9-10; Akyıldız, 2001: 89, 108-109, 121-122).

Daha sonra, 07.11.1982 tarihinde kabul edilen 2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 55. maddesinde ücrette adaletin sağlanmasına ilişkin hükümlere yer verilmiştir. Anılan maddenin gerekçesinde ücret, aylık, ikramiye ve sosyal yardımların ödenmesinde işlerin değer ve niteliğinin dikkate alınacağına ilişkin ifadeler yer almıştır (İzgi ve Gören, 1982: 582-591). Aynı zamanda, 22.05.2003 tarihinden önce yürürlükte bulunan 1475 Sayılı İş Kanununda, eşit işte eşit verimle çalışanlar arasında cinsiyet farkı nedeniyle ücret farklılığı yaratılmayacağına dair bir hükme yer verildiği görülmektedir (md:26/IV). Daha sonra, 1475 Sayılı İş Kanununun yerine yürürlüğe giren 4857 Sayılı İş Kanununda, “iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamayacağı”, “eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmayacağı” ve bu kurallara aykırı davranıldığında, işçinin, dört aya kadar ücreti tutarında uygun bir tazminatın yanı sıra başkaca yoksun bırakıldığı haklarını talep edebileceğine dair hükümler yer almaktadır (md:5/I , IV ve VI).

Bu düzenlemelerin yanı sıra, 07.05.1983 Tarih ve 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu ile sendikaların Türkiye çapında faaliyette bulunmak üzere, iş kolu esasına göre kurulması (md:3/I); 07.05.1983 Tarih ve 2822 Sayılı Toplu Sözleşme, Grev ve Lokavt Kanunu ile de, herhangi bir işçi sendikasının bir iş yerinde toplu iş sözleşmesi yapma yetkisini alabilmesi için, kurulu bulunduğu iş kolunda çalışan işçilerin en az yüzde onunu (tarım, ormancılık, avcılık ve balıkçılık iş kolu hariç) ve toplu iş sözleşmesi yapacağı işyerinde de çalışan işçilerin yarısından bir fazlasını üye yapması (md:12/1) esasları getirilmiştir. Ayrıca, işçi sendikasıyla işveren sendikasının aynı iş koluna giren ayrı ayrı işyerleri için grup toplu iş sözleşmesi yapma imkanı sağlanmıştır (Reisoğlu, 1986: 66-67; Akyıldız, 2001: 119). Böylece ülkemizde “güçlü kitle sendikacılığı” ilkesi hayata geçirilmiştir (Demircioğlu ve Centel, 1995: 152; Akyıldız, 2001: 119).

Mevzuatta yapılan bu düzenlemeler sonucunda ülke düzeyinde işçi sendikalarının sayısı önemli ölçüde düşmüş ve sendikal rekabetin yoğunluğu belirli ölçüde azalmıştır (Akyıldız, 2001:220).

Ülkemizde yaşanan bu gelişmeler ışığında, mevzuattaki hükümler, “iş kolu sendikacılığı” ve “grup toplu iş sözleşmeleri”, iş değerlendirmesi uygulamalarının süreklilik kazanması ve kapsam olarak genişlemesi imkanını

sağlamıştır. Böylece, metal sektöründe 1980 yılında Yüksek Hakem Kurulu kararıyla uygulamaya konulan Metal Sanayii İş Gruplandırma Sisteminin (MİDS) , bu süreç içerisinde, yerleştiği ve uygulama alanının genişlediği görülmektedir.

Bu bağlamda, 1980 yılından itibaren MİDS'nin uygulandığı iş yerlerinde iş gruplarına göre farklılaştırılmış ücret zamları uygulanarak ücret yapısının tedricen düzeltilmesi yoluna gidilmiştir. Ücret zamları toplu iş sözleşmelerinin birinci dönemlerinde Tablo 1'de görülen "İş Gruplandırması Ücret Zammı Basamak Cetveli"ne uygun olarak; diğer dönemlerinde ise çoğu zaman enflasyon farkı ve refah payları da dikkate alınarak yüzde şeklinde gerçekleştirilmiştir. Toplu iş sözleşmelerinin birinci dönemlerinde ücret zammı MİDS'nin uygulandığı işyerlerinin tümü için V. iş grubuna göre maktu bir tutar olarak belirlenmekte; daha sonra bu tutar V. İş grubundan düşük iş gruplarına gittikçe %10 oranında azaltılarak ve yüksek iş gruplarına gittikçe %10 oranında arttırılarak diğer iş gruplarının ücret zamları bulunmaktadır. Örneğin, V. iş grubunda çalışan işçilere seyyanen 100 TL zam verildiği varsayıldığında; IV. iş grubunda çalışanlara 90 TL, III. iş grubunda çalışanlara 80 TL, II. iş grubunda çalışanlara 70 TL ve I. iş grubunda çalışanlara 60 TL; buna karşın, VI. iş grubunda çalışanlara 110 TL, VII. iş grubunda çalışanlara 120 TL, VIII. iş grubunda çalışanlara 130 TL ve IX. iş grubunda çalışanlara ise ortalama 140 TL zam verilmektedir. Böylece, aynı iş grubu içerisinde yer alan farklı ücretler oransal olarak birbirine yaklaştırılırken; değişik iş gruplarında yer alan ücretler birbirinden farklılaştırılmaktadır. Özellikle yüksek enflasyonist süreçte toplu sözleşmelerinin ilk dönemlerinde izlenen bu zam politikasıyla, düşük iş grubunda çalışan işçilere enflasyon oranının altında, yüksek iş grubunda çalışan işçilere ise enflasyon oranının üzerinde zamlar verilerek; nominal ve reel ücret yapısının iyileştirilmesinin amaçlandığı görülmektedir (Akyıldız, 2001: 128-131).

**Tablo: 1. İş Gruplandırması Ücret Zammı Basamak Cetveli**

İş Grupları	Zam Dağılım Anahtarı %
I	60
II	70
III	80
IV	90
V	100
VI	110
VII	120
VIII	130
IX	140

Açıklanan uygulamalar toplu iş sözleşmeleri yürürlüğe girdiğinde çalışmakta olan sendika üyesi ya da sendikaya dayanışma aidatı ödeyen işçilere

yöneliktir. Toplu iş sözleşmesi yürürlükteyken yeni işe başlayan işçiler için iş gruplarına göre farklılaşan asgari ücret uygulaması mevcuttur. Toplu sözleşme döneminde yeni işe başlayan ve sendika üyesi olan ya da sendikaya dayanışma aidatı ödeyen işçilerin ücretleri, işlerinin dahil olduğu iş grubunun ücretinden daha aşağı olması halinde, “İş Grupları Ücret Cetveli”nde yer alan iş grubu ücretlerine iblağ edilmektedir (İş Gruplandırmasında İşe Giriş Adaylık Ve Terfi Yönetmeliği, md: 8 ve 9)<sup>5</sup>.

Metal iş kolunda 22 yıldır uygulanan ve kapsamı gittikçe genişleyen MIDS'nin metal sektöründe ücret yapısını olumlu yönde etkilediği açıktır (Akyıldız, 2001: 133-134). Ancak; metal sektöründe iş kolu düzeyinde uygulanan iş değerlendirilmesinin hangi ölçüde amacına ulaştığı, cevaplanması gereken bir sorundur. İşte bu sorunun cevabı Mercedes-Benz Türk A.Ş.'inde gerçekleştirilen alan çalışması ile aşağıda ortaya konmaya çalışılmıştır.

### 3. MERCEDES-BENZ TÜRK A.Ş. ÖRNEĞİ

Mercedes-Benz Türk A.Ş. seri üretim ve montaj hatlarıyla “fordist üretim” tarzına<sup>6</sup> göre örgütlenmiş bir işletmeyi yansıtmaktadır. Mevcut iş ünvanları da fordist üretim tarzıyla örtüşmektedir. İşletmenin ücret yapısının analizinde kullanılan veriler, işletmeden doğrudan alınan 1707 işçinin ücret bordrolarına ilişkin bilgisayar verilerini içermektedir. Ancak bunlardan bir kısmının yeni iş ünvanına sahip olması ve bu iş ünvanlarına ilişkin analiz formlarının elimizde olmaması nedeniyle, analizlerde 1648 işçiye ait veriler kullanılmıştır. Bu durumda seçilen örneklem ana kütlelerin %96,5'ini kapsamaktadır. Anılan veriler 2004-2006 dönemi için yapılan toplu iş sözleşmesi zamlarını içermemektedir.

#### 3.1. Metodoloji

İş değerlendirme sisteminin “eşit işe eşit ücret” ilkesi, eşit iş grubundaki işlerin ücretinin eşit; değişik iş grubundakilerin ise birbirinden farklı olması anlamına gelmektedir. Bu çalışmada, ücretler arasındaki eşitlik ve farklılıkların ölçülmesi amaçlanmıştır. Ölçüm kriteri olarak “gini katsayısı” kullanılmıştır. Gini Katsayısı sıfır ile bir arasında değer alır. Sıfır, mutlak eşitliği; bir ise, mutlak eşitsizliği temsil etmektedir. Bu bağlamda her iş grubunun kendi içindeki ücretlerin birbiriyle eşit olması “gini katsayısı”nın sıfır olmasını, buna karşın, iş

---

<sup>5</sup> Anılan düzenlemelere ilişkin olarak MESS ve Türk Metal Sendikası arasında yapılmış olan Grup Toplu İş Sözleşmelerine bakınız (MESS- Türk Metal, 1998-2000, İş Gruplandırmasında İşe Giriş, Adaylık Ve Terfi Yönetmeliği: 2-3; MESS- Türk Metal, 2000-2002: 103-104; MESS- Türk Metal, 2002-2004: s. 103-104).

<sup>6</sup> Fordist üretim, niteliğini standart ürün, özel amaçlı seri üretim makineleri, hareketli montaj hattı, iş bölümü, yarı vasıflı iş gücüne dayalı uzmanlaşma, merkezi hiyerarşik yönetim, standart çalışma koşulları ve büyük sabit sermaye yatırımı gerektiren ölçek ekonomisi unsurlarının oluşturduğu üretim biçimidir (Allen, 1996: 546-547).

gruplarının değişmesi durumunda, iş gruplarına karşılık gelen ücretler ya da ücret ortalamalarının farklılaşması “**gini katsayısı**”nın sıfırdan büyük olmasını gerektirir. Her iş grubunun kendi içindeki “gini katsayısı”nın sıfırdan büyük olması “eşit işe eşit ücret”; buna karşın iş grupları arasında “**gini katsayısı**”nın sıfıra yakın olması “farklı değerdeki işlere farklı ücret ödenmesi” ilkelerinden uzaklaşıldığını göstermektedir. Gini katsayılarının hesabında aşağıdaki formül (Slack and Rodrigue) kullanılmıştır<sup>7</sup>.

$$G = \left| 1 - \sum_{i=1}^N (\sigma Y_{i-1} + \sigma Y_i)(\sigma X_i - \sigma X_{i-1}) \right|$$

- G : Gini katsayısı  
N : İş grubu sayısı (9)  
N<sub>j</sub> : j numaralı iş grubu içinde yer alan işçi sayısı  
X<sub>0</sub> : 0  
X<sub>i</sub> : 1/ N<sub>j</sub> (j numaralı iş grubu içinde gini katsayısının hesabında)  
X<sub>i</sub> : 1/ 9 (iş grupları arasında gini katsayısının hesabında)  
T<sub>j</sub> : j numaralı iş grubu içindeki işçilerin saatlik ücretleri toplamı  
Y<sub>0</sub> : 0  
Ü<sub>ij</sub> : j numaralı iş grubu içindeki i numaralı işçinin saatlik ücreti  
OÜ<sub>j</sub> : j numaralı iş grubundaki işçilerin ortalama saatlik ücreti  
TOÜ : 9 iş grubunun ücret ortalamaları toplamı  
Y<sub>i</sub> : Ü<sub>i</sub> / T<sub>j</sub> (j numaralı iş grubu içinde gini katsayısının hesabında)  
Y<sub>i</sub> : OÜ<sub>j</sub> / TOÜ (iş grupları arasında gini katsayısının hesabında)  
σX<sub>i</sub> : X<sub>i</sub> 'lerin kümülatif toplamı  
σY<sub>i</sub> : Y<sub>i</sub> 'lerin kümülatif toplamı

Çalışmada, “gini katsayısı” ile ifade edilen ücret yapısı ayrıca Lorenz eğrileriyle ortaya konmuştur. Daha sonra regresyon yöntemiyle, mevcut ücret yapısının temel dinamikleri analiz edilmiştir. Analizlerin tümünde EXCEL ve SPSS programları kullanılmıştır.

### 3.2. Ortaya Çıkan Sonuçlar

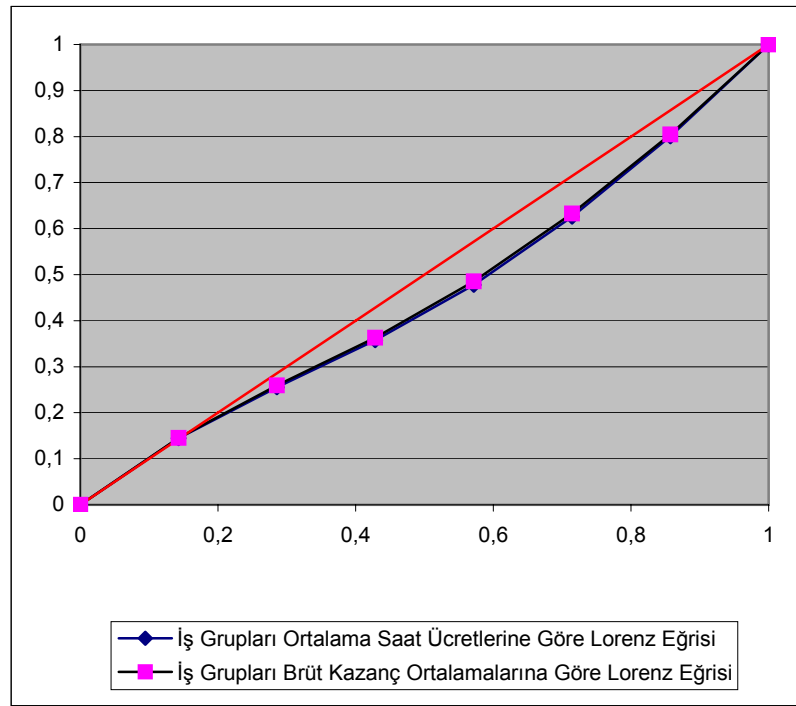
İş gruplarına göre ücret ortalamaları esas alınarak hesaplanan “gini” katsayısı 0,0968’dir. Bu katsayı, ücretlerin iş gruplarına/değerlerine göre farklılaştığını yansıtmaktadır. Bu durum “farklı değerdeki işlere farklı ücret ödenmesi” ilkesi açısından olumlu bir gelişmeyi ifade etmektedir. Ancak işçilere ek olarak sağlanan sosyal ödemeler de mevcuttur. Bunların çoğu eşit

<sup>7</sup> Slack and Rodrigue’nun eserinde verilen gini katsayısı formülündeki basım hataları düzeltilmiştir.



tutarlardaki ödemelerdir. Dolayısıyla, bu ödemeler iş gruplarına göre ödenen ücretler arasındaki farkları azaltıcı etkiye sahiptir. Bu nedenle, toplam brüt kazançlar (ücret+sosyal ödemeler) esas alındığında “gini” katsayısının (0,08856) küçüldüğü görülmektedir. Ancak “gini” katsayısındaki azalma çok büyük olmadığından, Grafik: 1’deki lorenz eğrilerinde de görüldüğü üzere, sosyal ödemelerin ücret yapısı üzerindeki olumsuz etkisinin çok zayıf olduğu anlaşılmaktadır.

**Grafik: 1. İş Grupları Saatlik Ücret ve Toplam Kazanç Ortalamaları Lorenz Eğrileri**



Buna karşın, Tablo: 2’deki veriler ile EK-2’deki lorenz eğrileri incelendiğinde, iş gruplarının kendi içindeki ücret dağılımlarında “eşit işe eşit ücret” ilkesinin gerçekleşmediği anlaşılmaktadır. Anılan veriler ve lorenz eğrilerine göre, “gini” katsayıları sıfıra en yakın olan grupların 3. ve 9. iş grupları olduğu görülmektedir. Bunların “eşit işe eşit ücret” ilkesine en çok yaklaşan iş gruplarını temsil ettiği ifade edilmelidir. Buna karşın, diğer iş gruplarındaki “gini” katsayılarının, “iş grupları saat ücret ortalamaları dağılımı”nın “gini” katsayısından dahi büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu iş gruplarının halen “eşit işe eşit ücret” ilkesinin uzağında bulunduğu söylenebilir. Bu durumda, genel olarak bakıldığında, ortaya çıkan

ücret yapısının, iş grupları ücret ortalamalarına göre olumlu; buna karşı her iş grubunun kendi içindeki ücret dağılımına göre olumsuz nitelikler taşıdığı görülmektedir.

**Tablo: 2. Saat Ücretleri ve Toplam Bürüt Kazançlara (Ücret +Sosyal Ödemeler) Göre Gini Katsayıları**

İş Gurubu	Ortalama Saat Ücretlerine Göre Gini Katsayısı	Ortalama Toplam Bürüt Kazançlara Göre Gini Katsayısı
3	0,058584	0,054753
4	0,159754	0,127984
5	0,173357	0,135083
6	0,184129	0,138828
7	0,134626	0,118844
8	0,104773	0,092016
9	0,078639	0,067195
İş Grupları Ücret Ortalamaları	0,096818056	0,08856

### 3.2. Ücret Yapısını Etkileyen Dinamikler

İşletmede çalışan 1648 işçinin ücret bordrolarında yer alan saat ücreti, iş grubu ve işe giriş tarihlerinden bulunan kıdem süreleri dikkate alınarak EXCEL programında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen regresyon katsayılarına ilişkin “t” testleri anlamlı çıkmıştır. Çünkü işaret (significant) değerlerinin %5’den küçük olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan “F” testi de anlamlı çıkmıştır. Buna ilişkin işaret değerleri de %5’den küçüktür. Diğer yandan belirlilik katsayısının ( $R^2$ ) %90,4 olduğu belirlenmiştir. Buna göre, aşağıda regresyon denkleminde de görüldüğü üzere, ücretin üzerinde etkili olan faktörler iş grubu ve kıdemdir.

$$Y = 834909,896 + 328359,3939 X_1 + 107177,5841 X_2$$

$$t=12,72461 \quad t=28,75527 \quad t=99,65274$$

$$(p=1,91E-35) \quad (p=1,2E-147) \quad (p=0)$$

$$F=7777,579 \quad (p=0)$$

$$R^2=0,904361$$

Y= Saat Ücreti

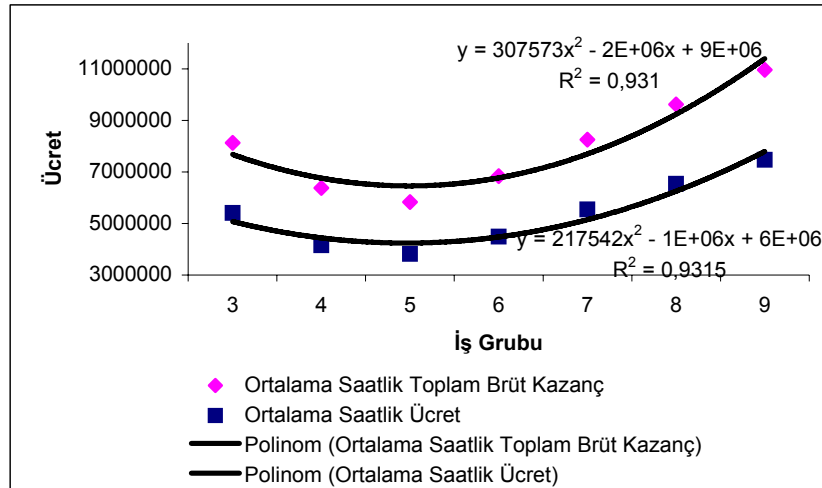
$X_1$ = İş Grubu

$X_2$ = Kıdem (Kıdem Gün Sayısı/180)

### 3.2.1. İş Grubunun Ücret Yapısı Üzerindeki Etkisi

Grafik: 2’de görüldüğü üzere, işçilerin iş grupları ile ücretleri arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Çünkü belirlilik katsayıları ( $R^2$ ) çok yüksektir. Bu ilişkiyi ifade eden polinom fonksiyonlar incelendiğinde ortalama ücret ve toplam brüt kazançların 5. iş grubuna kadar önce düştüğü; daha sonra artış gösterdiği görülmektedir. Bu durumun nedeni kıdem faktörüdür. Tablo: 3’de görüleceği üzere, iş gruplarına göre ortalama kıdem 5. iş grubuna kadar gittikçe azalmakta ve daha sonraki iş gruplarında gittikçe artmaktadır. İş grupları düşük, ancak daha kıdemli olan işçiler daha fazla toplu sözleşme zammı gördüklerinden, daha yüksek iş grubuna tabi, ancak daha kıdemsiz işçilerden daha yüksek ücret alabilmektedirler. Bu nedenle iş grupları ve ücretler arasında doğrusal bir ilişki yerine ikinci dereceden polinomla tanımlanan bir ilişki ortaya çıkmıştır.

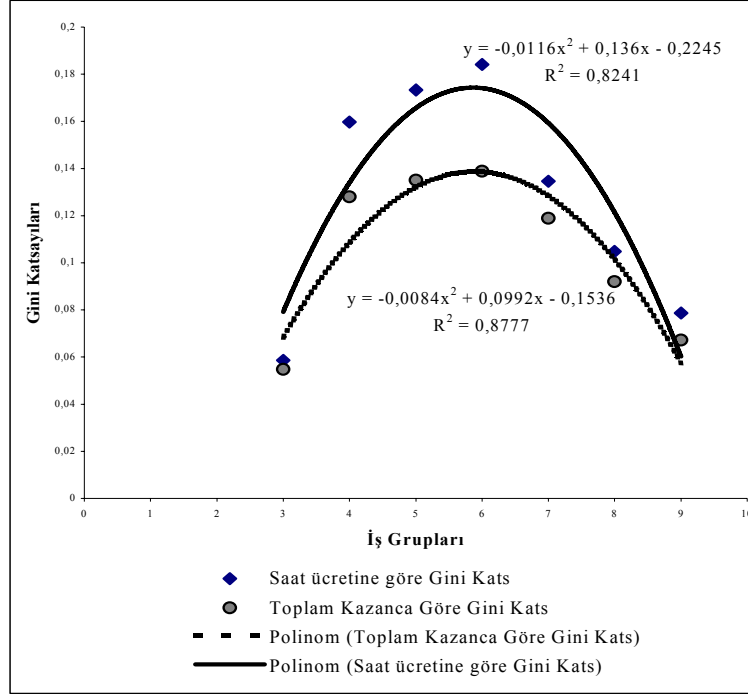
**Grafik: 2. İş Grupları ve Ücret Arasındaki İlişkiler**



Grafik: 3’de “gini” katsayıları ile iş grupları arasında iç bükey polinomial bir ilişki görülmektedir. Bu ilişki de kıdem faktöründen kaynaklanmaktadır. Çünkü iş gruplarına göre kıdem ortalamalarının yüksek olması; o iş gruplarında bulunan işçilerin işletmede daha uzun süredir istihdam edildiklerini ve kıdem dağılımındaki farkların daha düşük olduğunu gösterir. Aynı iş grubunu paylaşan işçiler arasındaki kıdem farklarının az olması “gini” katsayısının küçük olduğu anlamına gelir. Tablo: 3’deki veriler de bu yaklaşımı doğrulamaktadır. Kaldı ki, aynı iş grubunda bulunan ve aynı kıdeme sahip işçilerin eşit ücret alması olgusu bu mantığı gerektirmektedir. Ayrıca Grafik: 3’de görüldüğü üzere, ortalama saat ücretleri dağılımına ilişkin “gini” katsayıları, ortalama toplam kazançlar dağılımına ilişkin “gini” katsayılarının

üzerinde seyretmektedir. Bunun nedeni, işçilerin ücretlerine ek olarak sağlanan eşit sosyal ödemelerdir.

**Grafik: 3. İş Grupları ve Gini Katsayıları Arasındaki İlişkiler**



### 3.2.2. Kıdemin Ücret Yapısı Üzerindeki Etkisi

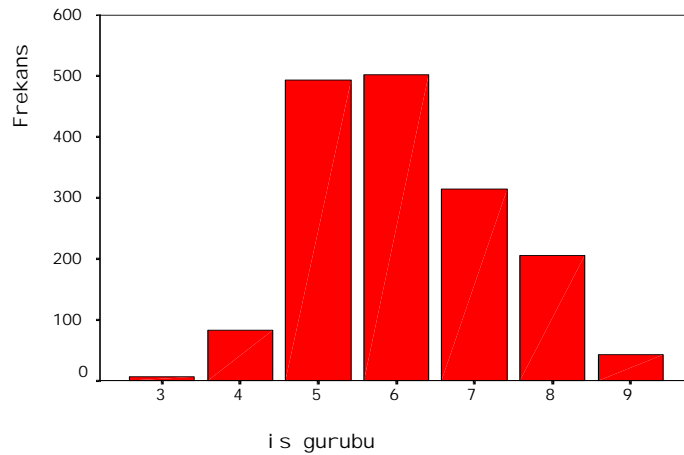
#### 3.2.2.1. Kıdemin İç Dinamiği

Kıdem ücret düzeyini/yapısını etkileyen sosyo-psikolojik bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Çalışma hayatında kıdemin değer olarak kendi kendini üreten sosyo-psikolojik bir dinamiği vardır. İşe ilk girişte işçilerin işverenler karşısında bireysel pazarlık güçleri zayıftır. O nedenle ilk işe girişte ücretleri düşük olarak belirlenir. Aynı zamanda, aynı işte çalışan kıdemli işçi ile yeni işe başlayan kıdemsiz işçi arasında ortaya çıkan ücret farklılığının, bu işçilerde psikolojik meşruiyet kaynağı da mevcuttur. Çünkü kıdemsiz işçi bilmektedir ki, kendisinin de kıdeminin artması halinde, gelecekte işe girecek olan işçiye nazaran kendi ücreti de farklı olacaktır. Mevcut kıdemli işçi de işe yeni girdiğinde aynı psikolojik süreçlerden geçtiği için yeni işe giren işçi ile aralarındaki ücret farkını hak olarak algılamaktadır. Metal sektöründe Akyıldız tarafından yapılmış bir alan çalışmasında, işçilere sorulan anket sorusunda, “eşit iş grubunda bulunanlar arasında kıdeme dayalı ücret farklılığı olmalı mı?”

sorusuna evet diyenlerin oranı %72,02 düzeyindedir. Hayır diyenlerin oranı %25,87 ve cevap vermeyenlerin oranı ise %2,09'dur (Akyıldız, 2001: 137). Ortaya çıkan bu sonuçlar kıdem faktörünün kendi kendisini üreten sosyo-psikolojik dinamiğini doğrulamaktadır. Kaldı ki, kıdem uzun süredir emeği ile işverenine eşlik eden işçi ile işveren arasında, işletmenin yaşam seyrinde oluşan kader birliğinin getirdiği bağlılık ve gözetme duygularının hayat verdiği psikolojik bir boyuta da sahiptir.

Ayrıca fordist üretim biçiminde çalışma koşulları standart ve mekanik olduğundan işçilerin niteliklerini kısa sürede değiştirip terfi etmeleri de mümkün değildir. Hızla niteliklerini değiştirse bile onlara uygun yeterli kadroların açılması imkan dahilinde değildir. Terfi fırsatları, ancak işletmelerin büyüme imkanlarıyla sınırlıdır. Grafik: 4'de görüldüğü üzere, işletmenin iş gücü ihtiyacının en büyük bölümünü 4. 5. ve 6. iş grubundaki yarı vasıflı işçilikler oluşturmaktadır. 7. 8. ve 9. iş gruplarındaki vasıflı işçilikler ise sınırlıdır. Kaldı ki, bunların içinde bir üst iş grubuna terfi imkanları iş grubu yükseldikçe azalmaktadır. Ayrıca, işçilerin meslekler arası farklılıklar nedeniyle de terfi imkanları kısıtlıdır. Örneğin, tornacının işletme elektrikçisi olarak terfi edemeyeceği gibi. Yine Akyıldız tarafından yapılan alan çalışmasında, işçilere sorulan "terfi imkanına" ilişkin soruya verilen cevaplar bu olguyu doğrulamaktadır. Terfi imkanı hiç yok ya da düşük diyenlerin toplam oranı %70 civarındadır (Akyıldız, 2001: 136). Bu durumda, insanların niteliklerini geliştirerek ücretlerini artırma imkanının büyük ölçüde kısıtlı olduğu koşullarda kıdeme bağlı ücret artışları sosyo-psikolojik bir değer olarak ortaya çıkmaktadır.

**Grafik:4. İşçilerin İş Gurubuna Göre Dağılımı**



Kaldı ki bugünün kıdemsiz işçileri, düşük aldıkları ücretlerini gelecekte yüksek alacaklarından, uzun vadede kıdemsiz olduğu dönemlerden kıdemli olduğu dönemlere ücret transferi yapmış olacağından, uzun dönemde her iş

grubunun kendi içinde “eşit işe eşit ücret” ilkesine yaklaşılmış olacağı ifade edilmelidir.

### 3.2.2.2. Kıdem Etkisi

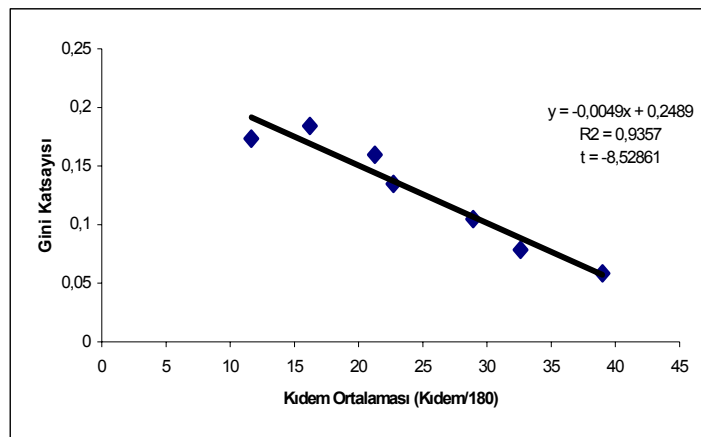
İşletmede işçilerin kıdem dağılımının yapısı, ücretler üzerinde iki türlü etkiye sahiptir. Birincisi, Tablo: 3’de görüldüğü gibi, iş grubu kıdem ortalamaları arttıkça “gini” katsayıları küçülmektedir. Bu durum kıdem ortalamaları yüksek olan iş gruplarında “eşit işe eşit ücret” ilkesine yaklaşıldığını göstermektedir.

**Tablo: 3. İş Gruplarına Göre Gini Katsayıları İle Kıdem (Gün olarak Kıdem/180) Ortalamaları**

İş Grubu	Gini Katsayısı	Kıd/180 Ort
3	0,058584	38,98
4	0,159754	21,26
5	0,173357	11,64
6	0,184129	16,2
7	0,134626	22,71
8	0,104773	28,93
9	0,078639	32,61

Kıdemün ücret yapısı üzerindeki anılan etkisi, Grafik: 5’deki regresyon analiziyle de modellenmiştir. Modelde ortaya çıkan ilişkinin belirlilik katsayısı ( $R^2$ ) oldukça yüksektir. Gini katsayısı ile iş gruplarının ortalama kıdem süreleri arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Bu anlamda kıdem ortalamalarını artışı her iş grubu içerisinde “eşit işe eşit ücret” ilkesinin gerçekleşmesine olumlu katkı sağlamaktadır.

**Grafik: 5. İş Gruplarına Göre Kıdem (Kıdem Gün Sayısı/180) Ortalamaları İle Gini Katsayıları Arasındaki İlişkiler**



Buna karşın, Ek-3’de görüldüğü üzere, her iş grubunun içerisinde kıdem farkları dağılımının büyümesi kısa dönemde “eşit işe eşit ücret” ilkesinin gerçekleştirilmesi imkanını ortadan kaldırmakta; ancak, uzun dönemde, bu günün kıdemsiz işçisi geleceğin kıdemli işçisi olduğu ölçüde kıdemli kısa dönemdeki olumsuz etkisi ortadan kalkmakta ve “eşit işe eşit ücret” yaklaşmaktadır.

### **SONUÇ**

İşletme, sektör ve ülke düzeyinde verimliliğin artırılması, ücret ve rekabet adaletinin sağlanması için iş değerlendirmesine dayalı ücret yapısının oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Ancak fordist üretim biçiminin sosyo-ekonomik koşullar ile birlikte ortaya çıkardığı sosyo-psikolojik faktörler de ücret yapısının oluşumunu etkilemektedir. Bu anlamda en önemli faktör kıdemdir. 22 yılı aşkın süredir metal sektöründe uygulanmakta olan “Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi”nin çok olumlu sonuçlar verdiği ifade edilebilir.

Kısa dönemde kıdem faktörünün kendisi değil, dağılımı ücret yapısını bozmaktadır. Çünkü kıdemli her iş grubu içerisinde farklı biçimde dağılım göstermesi eşit işe eşit ücret” ilkesini engellemektedir. Buna karşın, uzun dönemde, bugünün kıdemsiz işçisi geleceğin kıdemli işçisi olduğu oranda kıdem dağılımının bozucu etkisi ortadan kalkmakta ve “eşit işe eşit ücret” ilkesi yaşama geçirilmiş olmaktadır. Böylece işletme ve sektör düzeyinde ücret ve rekabet adaletinin büyük ölçüde gerçekleştirildiği görülmektedir.

### **KAYNAKÇA**

1. ADA, Erhan, (1990), “İş Değerlendirme Başarı Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”, İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücretler Semineri, Kamu-İş Yayını, Ankara.
2. AKAL, Zühal, ESTAŞ Semra ve GEMALMAZ Oğuz (1986), Uygulamalı İş Analizi Kitabı, MPM Yayını, Ankara.
3. AKYILDIZ, Hüseyin (2001), Ücret Yapısının Oluşumu, S.D.Ü. İ.İ.B.F. Yayını, No:11, Isparta.
4. ALLEN, John (1996), “Post-industrialism/post-fordism”, Modernity: An introduction to modern societies, Edited by S. Hall, D. Held, D. Hubert and K. Thompson, Oxford: Blacwell, pp. 546-547.
5. AYDIN, Alper (1983), İş Değerlendirme Tekniği Ve Uygulamaları, MPM Yayını, No:279, Ankara.
6. BİNGÖL, Şener (1993), Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi, MPM Yayını, No: 516, Ankara.
7. DEMİRCİOĞLU, A. Murat; CENTEL, Tankut (1995), İş Hukuku, İstanbul.
8. DAS, Biman; GARCIA-DIAZ, Alberto (2201), “Factor Selection Guidelines for Job Evaluation: A Computerized Statistical Procedure”,

- Computers & Industrial Engineering 40, USA, pp. 259-272.
9. DİE (1977), Türkiye İstatistik Yıllığı.
  10. DPT (1984), Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989), Ankara.
  11. ENGLAND, Paula (1999), "The Case for Comparable Worth" The Quarterly Review of Economics and Finance 39, Philadelphia, pp. 743-755.
  12. GUPTA, Sandipan; Chakraborty, M. (1998), "Job Evaluation In Fuzzy Environment" Fuzzy Sets and Systems 100, Dhanbad, pp. 71-76.
  13. İZGİ Ömer; GÖREN Zafer (1982), Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının Yorumu, C. I, TBMM Basımevi, Ankara.
  14. KARAYALÇIN, İlhami (1986), Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı, C.I., İstanbul.
  15. KARAYALÇIN, İlhami (1983) (a), "İş Değerlendirme Sistemi Başarı Şartları ve İş Değerlendirme Sistemine Dayalı Ücretleme", İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, Erkmen Matbaası, ss. 8-10.
  16. KARAYALÇIN, İlhami (1983), "Panelde Sunulan Tebliğ", İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası.
  17. LORENZ F.R. ve NEUMANN P. (1970), İşin Doğru Değerlendirilmesi, (Çeviri), MPM Yayını, No: 96.
  18. MESS, İş Gücü Maliyeti Ve Çalışma İstatistikleri, 1986.
  19. MESS, Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi EK-I.
  20. MESS, Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi EK-II.
  21. MESS, Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi.
  22. MESS-Türk Metal, Grup Toplu İş Sözleşmesi, 1990-1992.
  23. MESS-Türk Metal, Grup Toplu İş Sözleşmesi, 1998-2000.
  24. MESS-Türk Metal, Grup Toplu İş Sözleşmesi, 2000-2002.
  25. MESS-Türk Metal, Grup Toplu İş Sözleşmesi, 2002-2004.
  26. OTOMOBİL İŞ SENDİKASI (1985), İş Değerlendirmesi Eğitim Seminer Notları, İtimat Basımevi, İstanbul.
  27. ÖZBEK (1983), Mustafa "Panelde Sunulan Tebliğ", İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırılması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, ss 95-103.
  28. ÖZBEK, Mustafa, Görüşlerimiz 2, Türk Metal Sendikası Yayını, Ankara.
  29. REİSOĞLU, Seza (1986), 2822 Sayılı Toplu Sözleşme, Grev Ve Lokavt Kanunu Şerhi, Ankara.
  30. SLACK, Brian and RODRİGUE, Jean-Paul, Gini Coefficient, <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch4en/meth4en/ch4m1en.html#1>, Erişim 23-12-2004.



31. SPYRIDAKOS, A., SISKOS, Y., YANNACOPOULOS, D. and SKOURIS, A. (2001), "Multicriteria Job Evaluation for Large Organization", European Journal of Operational Research 130, Athens, pp. 375-387.
32. Türk Metal Sendikası (1983), 5. Genel Kurula Sunulan Çalışma Raporu, Ankara.

## EK-1: Metal Sanayii İş Gruplandırması Faktör-Puan Planı ve İş Grupları Puan Aralığı

### Metal Sanayii İş Gruplandırması Faktör-Puan Planı

Faktörler	Faktör Ağırlığı (%)	Toplam Puan	Dereceler				
			I	II	III	IV	V
Öğrenim veya Temel Bilgi	15	150	30	60	90	120	150
Deneyim	10	100	20	40	60	80	100
Beceri	7,5	75	15	30	45	60	75
İnisiyatif ve Çare Buluculuk	7,5	75	15	30	45	60	75
Makine-Takım ve Donanım Sorumluluğu	5	50	10	20	30	40	50
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	5	50	10	20	30	40	50
Üretim Sorumluluğu	5	50	10	20	30	40	50
Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk	5	50	10	20	30	40	50
Zihinsel Çaba	10	100	20	40	60	80	100
Bedensel Çaba	10	100	20	40	60	80	100
İşin Doğurabileceği Tehlikeler	10	100	20	40	60	80	100
Çalışma Koşulları	10	100	20	40	60	80	100

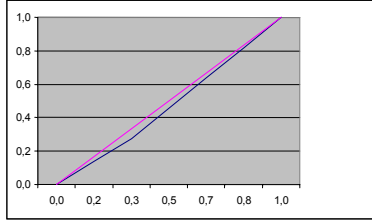
**Kaynak:** MESS, Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, s:V.

### İş Grupları Puan Aralığı

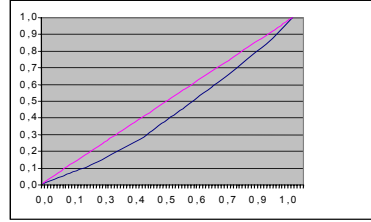
İş Grubu	Puan Aralığı
I	300'den az-300
II	301- 365
III	366 – 430
IV	431 – 495
V	496 – 560
VI	561 – 625
VII	626 – 690
VIII	691 - 755
IX	756 ve yukarısı

**Kaynak:** MESS, Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, s:VII.

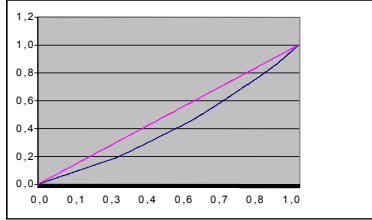
## EK-2: İş Gruplarına Göre Lorenz Eğrileri



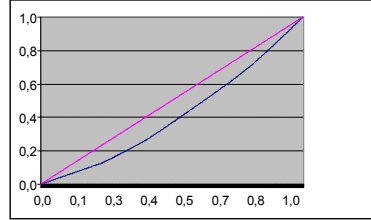
İş Grubu: 3  
Gini Katsayısı: 0,058584



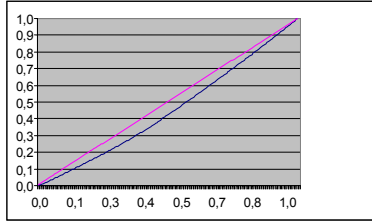
İş Grubu: 4  
Gini Katsayısı: 0,159754



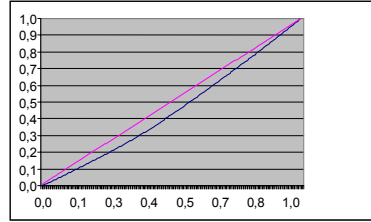
İş Grubu: 5  
Gini Katsayısı: 0,173357



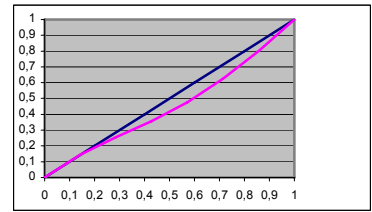
İş Grubu: 6  
Gini Katsayısı: 0,184129



İş Grubu: 7  
Gini Katsayısı: 0,134626

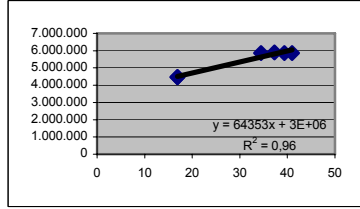


İş Grubu: 8  
Gini Katsayısı: 0,104773

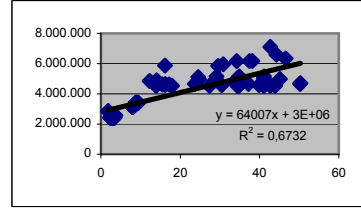


İş Grubu: 9  
Gini Katsayısı: 0,078639

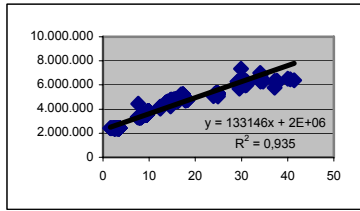
### EK-3: İş Gruplarına Göre Ücretler ve Kıdem Arasındaki İlişkiler



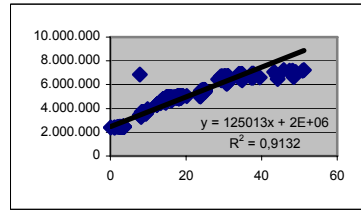
İş Grubu: 3



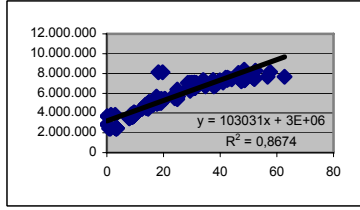
İş Grubu: 4



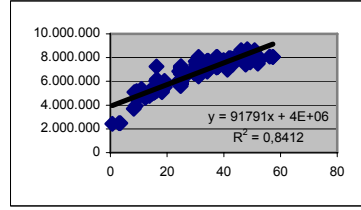
İş Grubu: 5



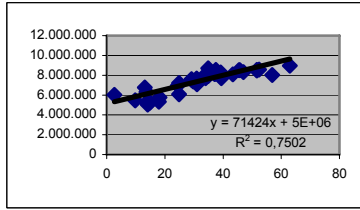
İş Grubu: 6



İş Grubu: 7



İş Grubu: 8



İş Grubu: 9