



T.C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**ÜCRET ADALETİNİN SAĞLANMASI BAĞLAMINDA ÜCRET  
POLİTİKA VE STRATEJİLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ:  
BURSA'DA BİR ÖZEL SEKTÖR FİRMA ÖRNEĞİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**BÜŞRA GÜNEŞ**

**701613023**

**BURSA – 2022**





T.C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**ÜCRET ADALETİNİN SAĞLANMASI BAĞLAMINDA ÜCRET  
POLİTİKA VE STRATEJİLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ:**

**BURSA'DA BİR ÖZEL SEKTÖR FİRMA ÖRNEĞİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**BÜŞRA GÜNEŞ**

**701613023**

**DANIŞMAN:**

**PROF. DR. ÖZLEM İŞİĞİÇOK**

**BURSA – 2022**

## ÖZET

**Yazar Adı ve Soyadı:** Büşra GÜNEŞ

**Üniversitesi:** Bursa Uludağ Üniversitesi

**Enstitü:** Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Anabilim Dalı:** Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

**Bilim dalı:** Çalışma Ekonomisi

**Tezin Niteliği:** Yüksek Lisans

**Sayfa Sayısı:** viii + 99

**Mezuniyet Tarihi:** .... / .... / .....

**Tez Danışmanı:** Prof. Dr. Özlem İŞİĞİÇOK

### **ÜCRET ADALETİNİN SAĞLANMASI BAĞLAMINDA ÜCRET POLİTİKA VE STRATEJİLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ: BURSA'DA BİR ÖZEL SEKTÖR FİRMA ÖRNEĞİ**

Ücret işçi için gelir kaynağı iken işveren için bir maliyettir. Ücret aynı zamanda çalışanın işe ilişkin olarak bir güdülenme aracıdır. Çalışanın ücretinden memnuniyeti verimliliğini de etkiler. Bu tezin amacı, ücret adaletinin sağlanmasının, çalışanlara, işverenlere ve dolaylı olarak da ekonomik büyüme ve refaha etkilerinin incelenmesidir. Bu amaçla Bursa'daki bir özel sektör firma özelinde, uygulanan ücret politikalarının, çalışanların ücret adaletine olan ilgisinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Firmada uygulanan ücret politikaları incelenerek ücrete olan yansımalarının incelenmesi hedeflenmektedir. Araştırmada betimsel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2021 yılında Bursa'da faaliyet gösteren tekstil fabrikası çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise; evren içerisinden rastgele belirlenen ve araştırmaya gönüllü olarak dahil edilen 288 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgi formu ve Önderoğlu tarafından geliştirilen, Marmara tarafından revize edilen Ücret Hakkaniyeti Ölçeği kullanılmıştır. Demografik bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sayısı, hanedeki birey sayısı şeklinde bilgilere yer verilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde nicel veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu kapsamda toplanan veriler, SPSS24 veri analiz programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda erkeklerin ücret adaleti algısı, ücret artışı, ücret politikası, iş-ücret uyumu ve toplam puanlar bakımından ücret adaleti düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 15-28 yaş ve 46 üzeri yaş grubundaki çalışanların ücret adaleti algılarının diğer yaş gruplarına göre düşük olduğu belirlenmiştir. Çalışılan pozisyonun yüksek olmasının ücret adaleti algısını da artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, hanedeki birey sayısı, mesleki kıdem, çalışılan pozisyon ve gelir düzeyi bakımından çalışanların ücret adaleti algıları farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Ücret, ücret adaleti, ücret politikası, ücret stratejileri, adil ücret

## ABSTRACT

**Name and Surname:** Büşra GÜNEŞ

**University:** Bursa Uludağ University

**Institution:** Social Sciences Institution

**Field:** Labour Economics and Industrial Relations

**Branch:** Labour Economics

**Degree Awarded:** Master

**Page Number:** viii + 99

**Degree Date:** .... / .... / .....

**Supervisor:** Prof. Dr. Özlem İŞİĞİÇOK

### **THE ROLE AND IMPORTANCE OF WAGE POLICY AND STRATEGIES IN THE CONTEXT OF PROVIDING WAGE JUSTICE: A PRIVATE SECTOR COMPANY EXAMPLE IN BURSA**

While wages are a source of income for the employee, it is a cost for the employer. Wage is also a motivation tool for the employee's work. Employee satisfaction with wages also affects productivity. The aim of this thesis is to examine the effects of ensuring wage justice on employees, employers and indirectly on economic growth and welfare. For this purpose, it is aimed to reveal the relevance of the wage policies applied to the wage justice of the employees in a private sector firm in Bursa. It is aimed to examine the reflections on wages by examining the wage policies applied in the company. In the research, scanning model, which is one of the descriptive research methods, was used. The universe of the research consists of the employees of the textile factory operating in Bursa in 2021. The sample of the study consists of 288 participants, who were randomly selected from the population and included in the study voluntarily. Demographic information form and Wage Equity Scale developed by Önderoğlu (2010) and revised by Marmara (2019) were used as data collection tools in the research. The demographic information form included information such as gender, age, marital status, education level, number of children, and number of individuals in the household. Quantitative data analysis methods were used in the analysis of the research data. In this context, the data collected was used with the SPSS24 data analysis program. As a result of the research, it has been concluded that the wage justice levels of men are higher than women in terms of wage justice perception, wage increase, wage policy, job-wage compatibility and total scores. It has been determined that the wage justice perceptions of the employees in the age group of 15-28 and over 46 are lower than the other age groups. It has been concluded that the high position of employment also increases the perception of wage justice. In addition, employees' perceptions of wage justice differ in terms of educational status, marital status, number of children, number of individuals in the household, professional seniority, position and income level.

**Keywords:** Wage, wage justice, wage policy, wage strategies, fair wage

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın tamamlanmasında görüş ve önerileri ile desteğini esirgemeyen danışman hocam Prof.Dr.Özlem IŞIĞIÇOK'a, ve değerli hocam Prof.Dr.Tahir BAŞTAYMAZ'a, çalışmamın biçimlenmesinde görüşlerinden sıkça yararlandığım ve bana daima destek olan Dr.Öğr.Üyesi Emre ERTAN'a, beni yetiştiren çok değerli anne ve babama teşekkürlerimi sunarım.

Bursa, 2022

Büşra GÜNEŞ

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM.....	4
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
I-Ücret Kavramı.....	4
II- Ücretin Önemi.....	5
A-Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi.....	6
B- İşverenler Açısından Ücretin Önemi.....	8
C- Sendikalar Açısından Ücretin Önemi.....	10
D- Devlet Açısından Ücretin Önemi.....	11
E-Toplum ve Genel Ekonomi Açısından Ücretin Önemi.....	13
III-Ücret Çeşitleri.....	14
A-Ücret Haddi- Ücret Geliri.....	14
B-Brüt Ücret-Net Ücret.....	23
C-Parasal Ücret- Gerçek Ücret.....	24
D-Asgari Ücret.....	26
E-Diğer Ücret Çeşitleri.....	27
IV-Adalet Kavramı, Adalet Kuramları ve Ücret Adaleti Kavramı.....	37
A-Adalet Kavramı.....	37
B- Adalet Kavramının Unsurları.....	39
C-Adalet Kuramları.....	41
D-Ücret Adaleti Kavramı.....	43
II.BÖLÜM.....	46
ÜCRET ADALETİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR VE ÜCRET ADALETİNİN UYGULANMASINDA ÜCRET STRATEJİ VE POLİTİKALARININ ROLÜ VE ÖNEMİ.....	46
I- Ücret Adaletini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar.....	46
A- İş Değerlemesi ve İş Değerlemesine Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması.....	46
B- Performans Değerleme ve Performans Değerlemeye Dayalı Ücretleme... ..	49
C- Verimlilik Ölçütü.....	52
D- Toplu İş Sözleşmeleri.....	53
II- Ücret Adaletinin Sağlanmasında Ücret Strateji ve Politikalarının Rolü ve Önemi.....	53
III. BÖLÜM.....	56
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	56
BURSA'DA BİR ÖZEL SEKTÖR FİRMASINDA ÜCRET ADALETİNİN İNCELENMESİ.....	56
3.1. Araştırmanın Amacı.....	56
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	57
3.3. Araştırmanın Modeli.....	57
3.4. Evren ve Örneklem.....	57

3.5. Veri Toplama Araçları .....	58
3.6. Verilerin Analizi.....	58
IV. BÖLÜM .....	59
ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	59
4.1. Araştırmanın Analizi.....	59
4.2. Tartışma.....	84
SONUÇ .....	88
KAYNAKÇA .....	92
EKLER.....	95



## TABLolar LİSTESİ

**Tablo 1.** Çalışanların demografik özelliklere göre dağılımı

**Tablo 2.** Çalışanların mesleki özelliklere göre dağılımı

**Tablo 3.** Çalışanların ücret adaleti algılarının cinsiyete göre t testi ile karşılaştırılması

**Tablo 4.** Çalışanların ücret adaleti algılarının yaşa göre ANOVA testi ile karşılaştırılması

**Tablo 5.** Çalışanların ücret adaleti algılarının eğitim durumuna göre ANOVA testi ile karşılaştırılması

**Tablo 6.** Çalışanların ücret adaleti algılarının medeni duruma göre t testi ile karşılaştırılması

**Tablo 7.** Çalışanların ücret adaleti algılarının çocuk sayısına göre ANOVA testi ile karşılaştırılması

**Tablo 8.** Çalışanların ücret adaleti algılarının hanedeki birey sayısına göre ANOVA testi ile karşılaştırılması

**Tablo 9.** Çalışanların ücret adaleti algılarının mesleki kıdeme (iş yerindeki çalışma süresi) göre ANOVA testi ile karşılaştırılması

**Tablo 10.** Çalışanların ücret adaleti algılarının çalışılan pozisyona göre ANOVA testi ile karşılaştırılması

**Tablo 11.** Çalışanların ücret adaleti algılarının alınan ücrete göre ANOVA testi ile karşılaştırılması

**Tablo 12.** Çalışanların ücret adaleti algılarının alınan ücreti yeterli bulma durumuna göre ANOVA testi ile karşılaştırılması

**Tablo 13.** Çalışanların ücret adaleti algılarının iş yeri geliri dışında ek gelir durumuna göre t testi ile karşılaştırılması

**Tablo 14.** Çalışanların ücret adaleti algılarının hanede ücretli çalışan sayısına göre t testi ile karşılaştırılması

**Tablo 15.** Çalışanların ücret adaleti algılarının ev durumuna göre ANOVA testi ile karşılaştırılması

**Tablo 16.** Çalışanların ücret adaleti algılarının ulaşım durumuna göre t testi ile karşılaştırılması

**Tablo 17.** Çalışanların ücret adaleti algılarının iş değerlemesi durumuna göre t testi ile karşılaştırılması

**Tablo 18.** Çalışanların ücret adaleti algılarının iş değerlemesi durumuna göre ücret değişkeninin t testi ile karşılaştırılması

**Tablo 19.** Çalışanların ücret adaleti algılarının ücret adaletine göre ANOVA testi ile karşılaştırılması

**Tablo 20.** Çalışanların demografik özelliklerinin ücret adaleti algılarına etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları

## KISALTMALAR LİSTESİ

### **Bibliyografik Bilgiler**

Madde

Toplu İş Sözleşmeleri

Türk Borçlar Kanunu

Uluslararası Çalışma Örgütü

### **Kısaltma**

Md

TİS

TBK

ILO

## GİRİŞ

Ücret stratejileri, toplu iş sözleşmeleri ve mevzuata dayalı olarak ücret adaletini sağlayacak ölçüde uygulanabilir unsurlardır. Bu unsurlar ücret çeşitleri çerçevesinde yer alan ücret kavramlarından oluşmakta; işletmeler ya da işverenler çalışanların verimliliğini arttırmak amacıyla sıklıkla bu kavramları itici güç olarak kullanmaktadır. Uygulanabilir stratejiler geliştirerek işletmenin değer varlığını arttırmak ve büyümesi için çalışanların verimlilik düzeyini arttırmak isteyen işverenler, genellikle çalışanlarına yaptıkları iş kadar prim veya komisyon gibi ek gelir sağlayabileceği teklifler sunmaktadır. İyi düşünülmüş bir strateji ile çalışanlarından standardın üstünde verim alabilen işverenler, günün sonunda çalışanlarının motivasyonuna da dikkat etmeleri gerekmektedir. Çok çalışmanın verimli çalışmak ile aynı anlama gelmediğini, sadece çok çalışarak hiçbir katkıda bulunamamış çalışanların işletmeye faydası olmadığını göremeyen işverenler; aynı işi yapıp daha verimli çalışan işçilerin motivasyonlarının da azalmasına neden olacak unsurların da temelini oluşturacaklardır. Hem işletmenin gelecekteki varlığını koruyabilmek adına hem de çalışanların hakkaniyetli bir yaşam standardı ve çalışma koşullarını elde edebilmesi adına ücret adaletini sağlayıcı birtakım politikaların uygulanması gerekmektedir.

Ücretlerin, yasal düzenlemeler ve iş sözleşmeleri çerçevesinde düzenlenerek, aynı işi yapan tüm çalışanlara eşit ücretin verilmesi, işletme içinde bir takım sorunların yaşanmasına neden olabilir. Ücret adaleti ve politikaları, işletme ve işverenler ile yasal düzenlemeler ve iş sözleşmeleri kapsamında daha adil bir şekilde düzenlenebilir. Ücretlerin, yasal düzenlemeler ve iş sözleşmeleri çerçevesinde düzenlenerek, aynı işi yapan tüm çalışanlara eşit ücretin verilmesi, işletme içinde birtakım sorunların yaşanmasına neden olabilir. Bu noktada işveren tarafından uygulanacak olan ücret stratejileri ile verimli çalışanın daha çok ücret elde edebileceği bir sistem oluşturulabilir. Oluşan bu sistem ile çalışanların motivasyonunun artırılması sağlanarak ve çalışanların görev sorumluluklarını daha istekli bir şekilde yerine getirmesi, aynı zamanda daha az kazanan işçilerin de daha az çalıştığı için daha az kazandığının farkında olması işletmenin iyi bir yönetime sahip olduğunun ve ücret adaletinin sağlanarak işletmenin çalışanlarına hak ve eşitlik sunduğunu hissettirebilir. Bu durumda çalışanların işletmeye sağlayacağı katkıların artışı ve işletmenin üretim yaptığı alandaki kalitesinin artması söz konusu

olacaktır. İş sözleşmelerinin ücret adaletini sağlama konusunda üstlendiği görev ise; işletmenin her çalışana en az asgari ücret vermesini sağlaması, çalışanların belirli bir standartta yaşam sürdürmeleri ve bir işletmedeki çalışanların elde edebileceği diğer ücret kavramlarının oluşmasıdır. İşveren ve çalışan arasındaki iş sözleşmesi gereğince belirlenen ücret haddi dışında prim, komisyon, kâra katılma, ödül veya diğer sosyal haklar çalışanın çalışma koşullarını ve yaşam standardını koruyan haklardır. Bu noktada iş sözleşmelerinin çalışan açısından önemi; asgari düzeyde alınacak olan ücretin en başında taahhüt edilmesidir.

İş sözleşmeleri diğer bir bakış açısıyla; işletme ve çalışanlar arasındaki emek alışverişini belirlenen kurallar ışığında taahhüt altına almak ve bu kurallara uyulmadığı süreçte tarafların iş ilişkisinin feshinin mümkün olmasını sağlamaktır. Emek alışverişinde yasal hükümler ile belirtilen, insan onuruna yakışır şekilde yaşayabilmek için gerekli olan en az tutar (asgari ücret), işletmelerin çalışanlar ile yapacakları iş sözleşmelerinde özellikle belirtilmediği sürece çalışana verilmesi şart koşulmaktadır. Burada yasal hükümlerce düzenlenen asgari ücret; çalışanların yaşam standardını sağlayabilmek adına düzenlenirken, işletmenin en az ödeyeceği miktarı da belirlemiş olmaktadır. İşletmeler bu konuda zorlandıkları dönemlerde yasal hükümlere itiraz edememekte fakat ücret stratejileri uygulayarak çalışanlarından daha fazla verim elde ederek kâr oranlarını arttırabilmektedir. Bu bağlamda ücret politikalarının ücret adaletini sağlaması açısından ne derece önemli olduğu ve ücret stratejilerinin bu politikaları tamamlamayarak ücret adaletinin oluşmasındaki rolü çok dikkat çekici bir durumdur.

İş değerlendirme ve iş değerlemeye dayalı ücretlendirme yine çalışanlar açısından yapılan işe göre belirlenen ücretleri kapsamakta ve çalışanların işin değerine göre ücret almalarını sağlamaktadır. Bu çerçevede iş değerlemeye dayalı ücretlendirmede çalışanın ücret haddinden memnun olmaması verimsiz çalışmasına sebebiyet verebilir, iş değerlemeye dayalı ücretlendirmeye ek olarak çalışanlara kâra katılma gibi yıllık kâr oranından pay almalarını sağlayacak uygulamalar sunularak alternatif bir çözüm yolu oluşturulabilir. Nitekim iş değerlendirme ve iş değerlemeye dayalı ücretlendirme kapsamında işin değerine göre ücretlendirmeler yapılırken, çalışanın performansının düşük ya da yüksek olması çalışanın ücretinin artıp azalmasına etki etmemektedir. Bu kapsamda ortaya çıkabilecek ücret adaletsizliğinin önüne geçilebilmesi için; prim usulü, komisyon, kâra katılma ve aracılık ücretlerinin işveren tarafından çalışana teklif edilmesi hem

işletmenin hem de çalışanların ortaya çıkan ücretlendirmeden memnun kalmasını sağlayacaktır. Performans değerlendirme ve performans değerlemeye dayalı ücret adaletinin sağlanması ise; çalışanların verimlilik ölçütlerine göre ücret haddinin belirlenmesi, bir işletmenin üretim bölümünün verimliliği değil de bireysel olarak verimliliğin ölçülmesi ile her çalışanın ücret adaletinin sağlanması çalışılmaktadır. TİS ve sendikaların baskıları ile ortaya çıkan “eşit işe eşit ücret” görüşü birtakım zayıf noktalara sahip olması nedeniyle, performans değerlendirme çalışmaları ve bu çalışmalar ışığında her bireyin ücretinin emek verimliliği ölçütüne göre belirlenmesi ücret adaletinin sağlanması bakımından oldukça önemlidir. Nitekim bir iş için aynı işçi daima aynı verimliliği gösteremezken, farklı çalışanların farklı verimlilik düzeylerine göre farklı ücret almaları ve hak ettikleri ücreti almalarının sağlanması oldukça yerinde bir karardır. Ücret adaletinin sağlanmasına yönelik ücret stratejileri ve politikaların rolü ve önemini vurgulayan bu çalışma ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

# I.BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### I-Ücret Kavramı

Ücretin tanımını geniş anlamıyla; “insan emeğinin bir bedeli olarak, genel anlamı ile “işletmelerin kâr ya da zararı ile ilgili olmayan, işveren tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlendiği bir gelir” olarak tanımlanmaktadır (Işığışok, 2013:3). Ücret, bir işveren tarafından bir çalışana yapılan iş karşılığında ödenen parasal karşılıktır. Daha geniş anlamda ücret; işveren tarafından bir sözleşme kapsamında, sağlanan hizmetler karşılığında çalışanlarına ödenen herhangi bir ekonomik prim anlamına gelir.

Işığışok (2013:3)’un Milkowic (2002:72)’den yaptığı bir alıntıya göre; “çalışanların içinde buldukları iş ilişkileri sayesinde vermiş oldukları hizmetler karşılığında elde ettikleri finansal kazanımların tümü” ücreti ifade etmektedir. Işığışok (2013:3)’un Alayoğlu (2004:5222)’dan yaptığı alıntıya göre ücret; bir emek karşılığında elde edilen kazanç olduğu gibi aynı zamanda iç ve dış kaynaklardan elde edilen ödüllerdir (Işığışok, 2013:3). Çalışma ve iş hayatı tarihi boyunca yaşam mücadelesi vermek için bir araç olarak kullanılan ücret kavramı; çalışanlar açısından kendilerine ve yükümlü olduğu kişilere bakmak ve yaşamlarını idame ettirebilmek için en temel geliri ifade etmektedir.

Ücret, işgücünün işveren tarafından kullanılması sonucunda ödenen bedeldir. İşveren tarafından ödenen maaşlar, primler ve komisyonlara ücret adı verilir. İktisata göre iki çeşit ücret vardır: Bunlar parasal ücret ve reel ücrettir. Parasal ücret, işçilerin çalışması sonucunda aldığı para tutarını gösterir; Reel ücret ise ne kadar mal ve hizmet satın alına bileceğini belirtir. T.C. Anayasa’sının 55. maddesi’nde ücret: “Emek karşılığı ödenmesi gereken meblağdır” şeklinde ifade edilmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu md. 32 de ücret: “‘Bir kimseye, bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından para ile ödenen tutardır’” şeklinde tanımlanmıştır. İş Kanunu’na göre çalışanın ücreti sadece para ile ödenebilir. Kupon gibi, para yerine kullanılan herhangi bir fiş vb. ile ödeme gerçekleştirilemez. Bu kanuna göre iş yerinde toplam çalışan kişi sayısı 10 ve üzerindeyse ücretler banka aracılığı ile ödenmesi zorunludur.

Sosyal devlet olmanın gereği olarak karşılığı olmadan ücret ödenebilir. Örneğin; hafta tatilinde, genel tatilde, bayram, yıllık izin, hastalık gibi hallerde işçi çalışmasa da

ücret alır. Karşılık olarak ödenmesi; ücret çalışan kişiye yaptığı işin karşılığı sonucu ödenir. 4857 sayılı kanunda ücret iş görme karşılığı verilen bedeldir (Işığışık, 2013 : 5).

Başka bir perspektiften bakılacak olursa ücret kavramı oldukça spesifikdir. Ücret, bir çalışana ödenen bir menkul kıymetin (beklenen getiri veya yalnızca diğerlerinden elde edilen karlar) işveren tarafından dağıtılmasıdır. Bir yatırımcıya yatırımları üzerinden faiz ödenmesi gibi, çalışanın yatırdığı varlıklar (zaman, para, emek, kaynaklar ve düşünce) üzerinden çalışana (şirket kazançlarından) bir ücret ödenir. Ücretle ilgili çeşitli kavramlar; asgari ücret, geçerli ücret ve yıllık ikramiyeler gibi telafi edici ödemeler ve ödüller ile bahşış gibi ödemeleri içerir (Evans, Nelson & Nelson, 1991). Ücretler, bir işletmeyi yürütmekle ilgili giderlerin bir parçasıdır ve çalışana emeği karşılığında yaptığı işin türüne göre ödenen paydır.

Bir işletmede veya şirkette çalışan işçilere belirlenmiş sürelerin başında veya sonunda ödenen tazminata ücret denir. Ücretin ödenmesinde daima süre ölçümü bulunmaktadır. Bu ölçüm saatlik bazda yapılır ve bu ölçüm ücret belirleme konusunda bir esastır. İş dünyasındaki saatlik işçi kavramı bu esastan yola çıkarak oluşmuştur. Ücretler, günlük, haftalık veya aylık olarak verilir. Fakat esasında hesaplanırken saat başı ücret bazında ayarlanmaktadır. Bir işçinin ay sonu aldığı ücreti mevcut ay içerisindeki gün sayısına, daha sonra gün içerisinde çalıştığı saat bazında bölündüğünde saatlik hak ettiği ücret ortaya çıkmaktadır. Bu ücret hesaplaması önceden işveren ve işçi arasındaki sözleşmede belirtilen tutarı bulmak için yapılmaktadır (Acar & Cevat, 2007). İşçi sözleşmede geçen ücret ile birlikte komisyon ve prim de alabilir ancak saatlik ücret hesaplamasına bu ücretler dahil değildir.

## **II- Ücretin Önemi**

Ücret; birden fazla alanda anlama sahip bir olgu olarak; ekonomik ve sosyal standartların tamamını oluşturmaktadır. İnsanların yaşam standartlarını oluşturan unsurlardan birisi olan ücret, aynı zamanda toplumsal ve ekonomik açıdan ülkelerin var olmasında anahtar faktör olarak çok önemli bir rol oynamaktadır. Devletlerin var olmasında, gelişmesinde ve tüm vatandaşlarının refah seviyesinin belirlenmesinde çok önemli bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda hükümetlerin varlığını sürdürebilmesi ve gelecekte başarılı adımlar atabilmesi için ücret ile ilgili çok iyi düzenlemeler yapılması



gerekmektedir. Piyasada oluşan ve gelişmesinde en büyük etken olan ücret; işgücü, mal ve hizmet karşılığında bedel olarak verilmektedir. Piyasa hareketliliği, ürün ve hizmetlerin maliyeti ile doğrudan ilgilidir. Bir ürünün maliyeti, ürünün satışından sonra düşük kâr bırakıyor ise; bu ücret eşitsizliğinin ve adaletsizliğinin göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır (Kuzgun, 2009: 2451-2466). Çalışanlara verilen ücretlerin eşit ve adaletli olması gerektiği kadar piyasadaki ürünlerin ve hizmetlerin de aynı şekilde eşit ve adaletli olması gerekmektedir. Bu piyasanın gelişmesinde ve büyümesinde önemli bir yere sahiptir.

Belirlenen ücretlerin düşük veya abartılı halleri karşısında ücret ile ilgili olan tüm taraflar ekonomik ve sosyal açıdan son derece etkilenecektir. Ücretin düşük veya çok abartılı olması, bir ürünün veya hizmetin kalitesi hakkında bir bilgi sağlamamaktadır. Bu da ortaya çıkan sorunların temel sebebinin ücret adaletsizliği ve eşitsizliği olduğunu kanıtlar niteliktedir. Bunun dışında sosyal yardım olarak belirlenen ücretlerin de çok düşük olması durumunda toplumun sosyal barış açısından tehlikeye düşeceği ve ciddi bir tehdit oluşturacağı bir gerçektir. Herhangi konuda olması gerekenden yüksek ücretlerin ortaya çıkması ekonomik istikrar açısından tehlike yaratacak ve bu da işsizliğe ve enflasyona sebep olarak sosyal adaletsizliğin ortaya koymasına sebep olacaktır (Işığışık, 2017:13).

## **A-Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi**

Ücret; çalışanlar açısından günlük yaşamlarını idame ettirmek, gün içerisindeki sorumlu olduğu ödemeleri yapabilmek ve yaşam standartlarını belirli bir düzeyde tutabilmeleri için emeklerinin karşılığında işverenleri tarafından kendilerine yapılan ödemedir. Çalışanların kendi yaşamlarını idame ettirmek için olduğu kadar mesleki kalitelerinin piyasada ölçülebilmesi ve yeni başvurularda bir önceki iş yeri için ne kadar değerli olduğunu gösteren bir gösterge olduğundan dolayı önemlidir. Çalışanlar ücretlerinin belirlenmesinde, buldukları mevcut işlere girmeden önce veya bir projeye başlamadan önce emek-performans ölçütü kullanarak ücret hesaplaması yapmaktadır. Verilen ücret, çalışanların gündelik yaşam ile birlikte gelecekteki varlığını koruyabilmesi için ödenen, emeğin karşılığı olarak ödenmesi gereken bir bedeldir (Çakır, 2006). Çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğinden, yüksek ücretler yüksek

vasıflı işgücünün kuruluşa çekilmesine ve tutulmasına yardımcı olur. Çalışanlar verilen ücret miktarları ile emek çıktısını ve performansı artırmak için motive edilir.

Çalışanların aldıkları ücretten tatmin olmaları, işgücü ve performans açısından daha istekli ve görev sorumluluğunu daha çok benimseyerek emek harcamaları konusunda onları motive etmektedir. Mutlu bir çalışan daima kendisine verilen görevi eksiksiz ve olabildiğince kusursuz yapma eğilimindedir. Ücret çalışan için bir değer görme biçimi, emeklerinin karşılığı ve gelecekteki varlığının ne olabileceğini gösteren bir bedeldir (Heneman & Schwab, 1985:129-141). Aynı zamanda mevcut işinden ayrılan ve yeni bir iş başvurusunda bulunacak olan kişilerin “En son aldığımız ücret nedir?” sorusuna verdikleri cevap, başvuru yapılan firmaya önceki işindeki değerinin ne olduğunu söylemektedir. Kişinin bir önceki iş yerinde ne kadar değer gördüğü ve hangi pozisyonda çalıştığı göz önüne alınarak, yeni iş başvurusu yapacağı iş yerlerinden alacağı kabul bu değerlere göre etkilenmektedir.

Çalışanlardan, aldıkları ücretten aylık ödemeleri, zaruri ihtiyaçları ve kişisel tatminkârlığı sağlayabilmeleri beklenmektedir. Aylık ev kirası, faturalar, beslenme ve eğlence gibi ihtiyaçlar karşılandığı takdirde işçi kendi motivasyonunu kazanmış ve işini daha istekli bir şekilde yapma eğiliminde olacaktır. Çalışanın bekâr olması daha çok kişisel tatminin sağlanması koşulunu taşıırken, ailesine bakmakla yükümlü olan bir çalışan tüm ailesinin tatmininin sağlanması koşulunu taşımaktadır. Burada çalışanın aldığı ücretten elde ettiği tatmine göre emek vermesi, ücretin önemini vurgulamaktadır. Kısacası çalışanlar açısından ücretin önemi; mevcut yaşamlarını devam ettirebilmek, geleceğe yatırım yapabilmek ve gelecekteki varlığını koruyabilmek gibi beklentiler içermektedir (Çakır, 2006). Ücretten elde edilen tatmin ise; kişisel beklentilere göre değişiklik gösterebilmektedir. Ücretin nihai önemi; çalışanların mevcut yaptığı işe biçilen değer karşılığı olmasıdır. Çünkü çalışanlar gördükleri değere göre bir yaşam standardına sahip olmaktadır.

Çalışanlar için ücret; geçimlerini sağlayabilmek ve gelecekteki varlıklarını güvence altına alabilmek (ekonomik), toplumdaki saygınlığın ve belirgin bir varlığın göstergesi olarak bireysel varlığını ortaya koyabilmek (sosyal), emek vermiş olduğu işten; verdiği emeğin karşılığını alabildiğini ve içinde bulunduğu projenin başarılı olduğunu görmek adına (motive edici) büyük bir önem taşımaktadır (Işığışok, 2013:12). Nitekim çalışanlar, aldıkları ücrete bu söz konusu ekonomik, sosyal ve motive ediciden

oluşan üç faktör karşılığında ücrete ulaşmayı hedefler. Bir başka deyişle, çalışanlar için ücretin ekonomik, sosyal ve motive edici olmak üzere üç yönlü bir önemi bulunmaktadır.

- Ekonomik faktör olarak ücret; çalışanın yaşam standartlarını belirleyen ve tek geçim kaynağı olması açısından çalışanlar için önemini vurgulayan en temel unsurdur (Işığışok, 2013:12). Çalışanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için zaruri ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri, alım güçlerinin aylık giderlerini karşılayabilmeleri çalışanlar açısından ücretin ekonomik önemini ortaya koymaktadır.
- Sosyal faktör olarak ücret; toplumdaki gelir düzeyine dikkat edilmesi, sosyal statü oluşturması ve bu gelir dağılımları arasında mesleklerdeki saygınlığın da göstergesi olması açısından önemlidir (Işığışok, 2013:13). Sosyal açıdan statü sahibi olmak ve saygınlığın temel kaynağı olarak diğer meslek gruplarına göre farklı bir konumda olan mesleğe sahip olmak ücretin sosyal açıdan önemini vurgulayan unsurlardan birisidir. Bireylerin sahip oldukları ücretler kendilerinin toplumdaki statü ve saygınlığını belirleme, mesleki açıdan saygınlık elde etme ve mesleki statüden kaynaklanan saygınlığı hissetmek için önemli bir faktör olmaktadır. Kısacası bu durum; paranın günümüzdeki sosyal statüyü arttırmakla beraber saygınlığı da beraberinde getirmesinden kaynaklanmaktadır.
- Motivasyon faktörü olarak ücret; çalışanlara verdikleri emeğin karşılığını alabilmeleri anlamında oldukça önemlidir.
- Çalışanlar yaptıkları mesailerin karşılığında aldıkları ücretler doğrultusunda mesleki açıdan ve yaptıkları iş konusunda motive olmaktadır. Her ne kadar ücretin motivasyon konusunda bir etkisi olduğu fikri öne sürülse de; ücretin motivasyon açısından etkisi, tartışmalı olduğu da unutulmamalıdır (Işığışok, 2013:14). Ancak bireyi motive edici faktörler arasında ücret ve ödüller; bireylerin iş hayatında, bir işi başarmanın ve başarılı olmanın verdiği taminkârlığı ortaya çıkarmakta ve böylece çalışanların ücret açısından motivasyonunun sağlandığı kanısına varılmaktadır.

## **B- İşverenler Açısından Ücretin Önemi**

Bir işi veya hizmeti sağlamak, bu faaliyeti gerçekleştirirken de önceden hesaplanmış olan maliyete göre; çalışanlarına ödenek ayırabilmek ve her çalışan için belirli miktar aralığında ücret belirlemek işverenin başlıca görevlerden birisidir.

Çalışanlara ödenek ayrılması, yapılacak olan faaliyetin niteliğine göre belirlenmekte ve bu faaliyete uygun kalifiye işçiler seçilerek verilen emek-performans oranında ücretlendirme yapılmaktadır. Çalışanların yapılacak olan iş ile ilgili kullanacakları araç-gereçler için yine ayrı bir ödenek ve bu araç-gereçler sırf malzeme ise; tekrar ve tekrar tedarik edilmesi durumunda gelecekte ortaya çıkabilecek yeni maliyetler hesaplanmaktadır (Kuzgun, 2009: 2451-2466). İşverenlerin sadece personel giderleri; yevmiye, sigorta, yemek, ulaşım, iş için kullanılan malzemeler (kıyafet, kasket, fener, eldiven, tirbuşon vb.) çalışan ödeneğinin içinde hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalar ise işverenler açısından çalışanlara ayrılan ücretin önemini göstermektedir. İşverenlerin bu hususta ayırdıkları ödenekler ise mevzu bahis iş etkinliğinden maksimum ölçüde fayda sağlanması ve kârı olabildiğince yüksek tutmaktır.

İşverenler için ücretin önemi; yapılacak olan iş ile ilgili ödenecek kalemlerin en uygun maliyet ile en kaliteli işin çıkması olarak gösterilebilir. Yapılacak iş için kullanılacak olan malzemeler daha önceden bahsi geçen ödeneğe göre hesaplanarak alınmalıdır. Kullanılacak olan ürünlerin miktarı ödenek hesaplaması yapılırken oluşturulduğundan dolayı, bu ürünlerin sayısı önceden belirlenmiş ve buna göre bir ödenek hesaplaması yapılmış olmalıdır. İşverenler, üretilecek olan bir ürün veya hizmet için gerekli hammaddenin karşılığında ödenecek olan ücreti hesaplarken, bu işten maliyet ve giderler hesaptan düşüldükten sonra en az işin maliyeti kadar kâr elde etmeyi beklentisine göre belirlerler. Bu beklenti bir sonraki projelerde veya yapılacak işlerde kullanılmak üzere sermaye olarak kullanılabilmesi için önemlidir. İşverenler açısından ücretin önemi aynı zamanda bir sonraki iş veya projeler için basamak görevi görmesi olarak da belirtilebilir. Yıllık plana sahip olan işverenler, sezon başında attığı ilk adım, sezonun en yüksek olduğu zamanlarda etkisini oldukça hissettirmektedir (Kuzgun, 2009: 2451-2466). Sezonun başlarında akıllıca yapılan harcamalar ve ödenmesi gereken ücretlerin hesaplanması ve bu hesapların doğruluğu, işverene en yoğun zamanlarda yüksek kâr getirilerinin olmasını sağlayacaktır.

Bir ürünün üretileceği, bir hizmetin sunulacağı veya bir organizasyonun yapılacağı işlerde, işin yapılacağı ortam için birtakım masraflar çıkmaktadır. Yapılacak iş ile ilgili ortamın ışıklandırılması, havalandırılması, ortam ısısı, özel dolaplar, iç mekan rengi gibi iç mekan ayarlamaları ve tadilat işleri işverenler açısından düşünülen ücretler arasında yer almaktadır. İşveren için oluşturulmuş bir projenin hayata geçirebilmesi, işin

gerçekleştirileceği ortamın koşullara uygun durumda olması gerekmektedir. Üretilcek bir ürün için uygun ortam sağlanması gerekir ve bu ortamın uygunluğunu sağlayabilmek için birtakım ücretler ortaya çıkabilir. Yapılacak olan işin önceden oluşturulmuş iş planına uygunluğu açısından ödenecek ücretler; işverenin girişiminde bulunmuş olduğu proje için olmazsa olmazdır. İşverenin ürün/hizmet üretim prosesine göre mekanın uygun olmaması durumunda tüm iş planı sektöre uğrayabilir. İşin yapılabilmesi açısından ürünün ham maddesi ve işgücü önemli olduğu kadar ürün veya hizmetin gerçekleştirileceği ortamında önemli olduğu kaçınılmaz bir gerçektir (Sabuncuoğlu, 2000). Bir ürünün veya hizmetin gerçekleştirilebilmesi açısından bu faktörler aslında birbiri ile ayrı hareket edemeyecek olan unsurlardır. İşveren açısından ücret, mekan hazırlığı için de önemli olduğu görülmektedir.

Nitekim işverenler açısından ücret, işgücünü en verimli haliyle sağlayabilme ve işgücünü motive edebilmek için kilit rol oynadığı görülmektedir (Işığışık, 2013:16). Ücretin işgücündeki davranışı etkileme potansiyeli, işverenler perspektifini de değiştirme gücünün olduğunu göstermektedir. İşverenler açısından ücretin önemi aynı zamanda işgücündeki değişimi kontrol edebildiklerini bilmeleridir. Bu sebeple işverenler, çalışanları motive edebilecek ölçüde ücret ve parasal ödüller vererek daha istekli işgücü elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu perspektiften bakıldığında işverenler, mutlu çalışanların daha kaliteli işi sağlayacağını düşünmektedir. Bu düşünce ile işverenler rekabet içinde oldukları piyasalarda lider olma gayesi taşımakta ve böylece ücretin önemi en belirgin şekilde vurgulanmaktadır.

### **C- Sendikalar Açısından Ücretin Önemi**

İşçi sendikaları, çalışanların ücretlerini belirleyen ve çalışana emeği karşılığında hak ettiği ücreti teslim eden, işveren ile devletin karşısında bir baskı aracı olarak durarak kendi bünyesinde bulundurduğu üyelerin ücret haddini koruyan, kendilerine üye olan çalışanların aldıkları ücretlerin daha adil bir şekilde dağılmasını sağlayan örgütler olarak bilinir. Sendikalar, kamu kurumlarında veya özel sektörde çalışanların, aralarında bulunan mesleki statü farkını olabildiği kadar korumaya odaklanmış ve aynı işi yapanların adil bir şekilde ücretlendirilmesini sağlamaya yönelik mücadele veren kuruluşlardır. Sendikalar işveren ile devlet karşısında ücret belirlenmesi hususunda işçilerin haklarını koruma misyonunu üstlenmişlerdir. Belirlenmiş ücretler çalışanlar

açısından düşük ise, bu ücretin arttırılması konusunda yönetime baskı kurmaktadır. Sendikalı çalışanların adil ücretlendirilmesi konusundaki baskıları tarih boyunca bilinmekte ve ücret artışlarının temelini oluşturmaktadır. Bu konuda sendikaların bilinen özelliklerinden birisi de; üyeleri için eşit işe eşit ücret elde edilmesinin mücadelesini vermesidir (Göksu & Bülent, 2008). Bu bilgiler ışığında sendikaları; sendikalı işçilerin sendikalı olmayan işçilerden daha fazla ücret elde etmesi ve ücret haklarının korunmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır.

Sendikalar üyelerinin kazanımlarını toplu pazarlık sistemini kullanarak sağlamaya çalışır. Üyelerin kazanımları ise piyasalardaki hareketlilik ve işverenlerin kişilerin aldığı kararlar ile etkilenmektedir. Sendikalar bu noktada üyelerinin mevcut istihdamını garanti almaya yönelik mücadele vermektedir. Sendikalar kendisine üye olan ve üye olmayan çalışanlar arasında oluşan ücret dengesizliğini eşitlemeye yönelik çalışmalar yaparak piyasadaki ücret dağılımını eşitlemek ve ücret adaletsizliğini ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Sendikaların verdiği mücadeleler kendilerine üye olanların aldığı ücretleri piyasadaki rekabet karşısında sendikasız çalışanların aldığı ücretten daha yüksek tutma ile ilgilidir ve bu konuda sendikalar genellikle başarılı olmaktadır (Haucap, Pauly & Wey, 2001:287-307). Ücret konusu demografik özelliklere göre değişim göstermekle birlikte, bu özelliklere bağlı kalınarak yine eşit ve adaletli dağılım sağlanması yönünde kararlı bir tutum sergilenmektedir.

Nitekim sendikalar, çalışanların yetenekleri ve bilgileri doğrultusunda gösterdikleri performansın birbiri ile ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkan kanaate göre ücretlendirilmeleri için mücadele etmektedir (Işığışok, 2017: 20). Sendikalar, bilgi ve becerisi yüksek olan çalışanların, daha düşük bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlardan daha fazla ücret hak ettiğini savunmaktadır; bu özellikleriyle ücretlendirmede eşitlik ve adaletin savunucusu olduklarını ve bu konuda eşitlik ve adaletin mevcudiyetini koruması hususunda çok önemli bir yapı olduklarını göstermektedir.

## **D- Devlet Açısından Ücretin Önemi**

Genel anlamda ücretin devlet açısından önemi; ekonomik ortam ve sosyal yapı olarak vatandaşlarının hayatını doğrudan etkileyen önemli bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır. Vatandaşlarının huzur ve refah içerisinde yaşatabilmesi adına, devletin ücret konusunda sağlaması gereken birtakım şartlar bulunmaktadır. Bu şartlar

ise; vatandaşlar açısından hayati öneme sahip olurken, vatandaşlarının varlığını devam ettirebilmesi de devletin kendi varlığının devam etmesi anlamına gelmektedir. Hükümetin aldığı kararlar doğrultusunda gelişim sağlama, istihdam artışı, yatırım koşulları ve tasarruf sağlayabilme olanakları, enflasyon ve sosyal hayatın içinde bulunduğu durum açısından ücret çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Haucap vd., 287-307). Ücretin bu hususlardaki durumu, hükümetin varlığını devam ettirebilme ve başarı oranını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda ücret; hem ülke çapında hem de hükümet açısından gelecekteki varlığını korumak için en önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Devlet gelirleri düşünüldüğünde; akla gelen ilk gelir kaynağı vergidir. Gelir vergisi olarak çalışanlardan alınan vergilerin oranı dikkatli bir şekilde incelendiğinde, ücretin devlet ve hükümet açısından taşıdığı önem oldukça net bir şekilde anlaşılmaktadır. Hükümet, devletin gelişim sağlayabilmesi adına kararlar alırken, bu gelişim sürecinde belirlenen çalışan ücretleri yine devlete vergi yolu ile katkı sağlamaktadır. Devlete sağlanan bu katkılar ile vatandaşlara yönelik hizmetler edilmekte ve ekonomik gelişmeler sağlayarak gelecekteki refah seviyesinin yüksek olması amaçlanmaktadır (Göksu & Bülent, 2008). Dolayısıyla ücret; devletin büyüebilmesi, refah seviyesinin yükselmesi ve daha yaşanabilir bir ortam sağlanabilmesi açısından oldukça önemli bir faktördür.

Emeği karşılığında gelir elde eden çalışanların çoğunluğunu oluşturduğu ülkeler bazında ücretler, gelir dağılımının hakkaniyetinin en belirgin göstergesi olma niteliğini taşımaktadır. Sosyal refah, ekonomik kalkınma ve istikrar, fırsat eşitliği ve sosyal barış gibi bir devletin sahip olabileceği değerler, şüphesiz olarak kişilerin gelir dağılımının adaletli olabilmesine çok büyük katkısı olacaktır. Ücret bu çerçevede değerlendirildiğinde ise; kamu maliyesi bakımından çok önemli bir vergi kaynağı olduğu, özellikle ülkemizin gelir vergileri toplamında ortaya çıkan miktar ve maaşlı çalışanlardan alınan vergilerin büyük bir paya sahip olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir (Işığışok, 2017: 22). Ücretli çalışanlar açısından ücretleri belirleyen özel sektörde işveren olanlara karşı devletin rolü çok büyüktür. Mevcut hükümet ülke içerisindeki ücret dağılımı konusunda adaleti sağladığı ölçüde hem ekonomi açıdan hem de sosyal politika açısından avantajlı durumda olacaktır. Bu nedenle ücret devlet ve hükümetler açısından son derece önem taşımaktadır.

## **E-Toplum ve Genel Ekonomi Açısından Ücretin Önemi**

Ülkelerin çoğunda bağımlı çalışan sayısının %70'in üzerinde olması nedeniyle, ücretin toplumsal açıdan ne derece önemli olduğunu açıkça ortadadır. Toplumun refah ve barış içerisinde yaşayabilmesi, ülke ekonomisinin istikrarlı olmasına ve çalışanlara fırsat eşitliğinin sağlanmasına bağlıdır. Toplumun refah ve barış içerisinde yaşayabilmesi, ülke ekonomisinin istikrarlı olmasına ve çalışanlar için fırsat eşitliğinin olmasına bağlıdır. Ücret toplumun temel tatmin kaynağı olarak gösterilebilir. İşgücünün büyük bir çoğunluğunun ücretli olarak çalıştığı gerçeği göz önüne alındığında; toplumun ücret açısından tatmin olması; refah seviyesinin yüksek olmasının da önemli bir göstergesi olacaktır. Bir toplumun ekonomik özgürlüğünün yüksek seviyelerde olması, toplumun ücret açısından ne derece gelişmiş olduğunun da bir göstergesidir (Yılmaz, 2018). Ekonomik alanda yapılan inovasyonlar; ülkeler bazında ücret açısından da gelişmeler sağlamaktadır. Ekonomik alanda yapılan girişimler için istihdam sağlamak ve fırsat eşitliği yaratmak, toplumun ekonomik kalkınması açısından son derece önem taşımaktadır. İstihdam sağlanması ayrıca ekonomik gelişim ile birlikte ülke kalkınmasının da destekçisi olduğunun kanıtıdır. Nitekim ekonomik değerleri yüksek bir ülkede genel ekonomi açısından ücret; çalışanların ve işverenlerin tatminkârlık düzeylerini de ortaya koymaktadır. İşverenler için rekabet ortamının oluşması, istihdamı tetiklemekte ve bu da ücretli çalışanlara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Ücretli çalışanların bu hususta aldığı ücretten tatmin olması yine mevcut refahının göstergesi olarak gösterilebilir. Özel sektörde rekabet eden ve üreten işverenlerinde, aynı düzeyde refah içinde olduğu söylenebilir. Kuşkusuz bu şekilde ortaya çıkan ekonomik canlılıkta, hem toplumsal, hem de genel ekonomi açısından ücretin payı büyüktür.

Bu bağlamda ücret bir insani hak olarak ortaya çıkmaktadır. Ücretin sahip olduğu bu önem ve konum beraberinde hukuki düzenlemeler de getirmektedir. Bu hukuki düzenlemeler ile beraber ücret özel olarak koruma altına alınmaktadır. Ücret ilgilileri açısından ele alınacak olursa; ücretin ilgilileri açısından son derece önemli bir olgu olma özelliği taşıdığı görülecektir (Işığıcok, 2017:22). Ücretin adaletsiz ve eşit dağılmayan hali düşünülecek olursa, ücretli çalışanların oranı daha fazla olduğundan toplum yoksulluğa ve sefaletle sürüklenecek ve sosyal sorunlarla beraber olmak üzere ekonomik



sorunlara yol açacak; neticesinde mevcut tüm sorunların daha da büyümesine neden olacaktır.

### **III-Ücret Çeşitleri**

Ücret çeşitli anlamları bünyesinde barındıran bir kavramdır. Beraberinde farklı ücret kavramlarını da tanımlamak için kullanılmaktadır. Ücretin sahip olduğu alt kavramların hepsi ücret kavramı ile ilgili olmakla birlikte; birbirinden tamamen farklı anlamlar taşımaktadır. Bu alt kavramlar, çeşitli şekillerde incelenmekle birlikte; genel olarak ücretle ilgili kavramlar; ücret haddi-ücret geliri, brüt-net ücret, asgari ücret, parasal ve reel ücret olmak üzere dört başlık altında toplanarak incelenebilir.

#### **A-Ücret Haddi- Ücret Geliri**

Ücret haddi, önceden anlaşılmış ve öngörölmüş bir emek veya zaman karşılığında üretilen ürün birimi veya harcanan zaman birimi başına sağlanan parasal kazançtır. Bu emek - zaman ve üretilen birime göre hesaplanabilen ücrettir. Bir çalışana belirli bir iş için saatlik veya ürettiği ürün başına belirli bir ücretin verilmesi ücret haddine örnek olabilir. Ücret haddi için çalışanın işveren ile anlaşmalarına göre zaman veya üretilen bir ürün başına biçilmiş bedel, parasal bedel olarak tanımlama yapılabilir. Bu parasal bedel eğer zaman karşılığında anlaşılmış ise; birim üretim miktarının bir önemi olmaksızın belirtilmiş saat dilimleri arasında işçiler görevlerini yerine getirmekle yükümlüdür (Marx, 2019: 61). Bu iş için belirtilen saat kadar çalışan işçiler ücret haddine uygun olan kazancı elde etmiş olurlar. Eğer ücreti haddi üretilen birim başına anlaşılmış ise; çalışan kişiler ürettiği her bir ürün başına ücretlendirilir.

Işığışok'un Topalhan (2010:17)'dan yaptığı alıntıya göre; ücret haddi, 4857 sayılı İş kanunu'nun 8. maddesine göre çalışanın çalıştığı saat (zaman) veya ürettiği ürünün (birim) parasal olan karşılığı olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda bu maddeye göre ücret haddi "temel ücret" olarak adlandırılmaktadır. Temel ücret olarak ifade edilmek ile birlikte "varsa ekleri" hükmü ile çalışanların emeklerinin karşılığını tam olarak almaları amaçlanmaktadır. Hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatiller gibi çalışılmayan günler "asıl ücret" kavramına dahil edilmiş, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 37. Maddesi'nin II.

Bendine göre bu tatil günleri asıl ücrete yapılan “eklemeler” olarak dahil edilmiştir (Işığışok, 2017:25).

Ücret geliri, belirli bir yılda bir kişinin aldığı genel sosyal katkı ve sosyal borç, geri ödeme katkı payı dahil olmak üzere tüm sosyal katkılardan sonraki net tüm ücretlerin toplamına karşılık gelir. Daha doğrusu, çalışma süresinin miktarı dikkate alınarak saat ücretinden yevmiyeye ve daha sonra yevmiyenin yıl içinde ödenen gün sayısı ile çarpılmasıyla yıllık ücret gelirine doğru bir harekettir. Tanım olarak ücret geliri; bir çalışanın saatlik ücretinin gün sonunda çalıştığı saat kadar hak ettiği parasal karşılıktır (Marx, 2019:62). Çalışan, ürettiği ürün başına veya verdiği hizmet süresince anlaştığı ücret haddini alarak ücret geliri elde etmiş olur.

Işığışok’a göre (2017:25) kural olarak ücret geliri iş süresinin veya üretilen birim miktarının ücret haddi ile çarpımına eşit olmalıdır. Çalışanların gün sonunda elde ettiği ücret geliri, üretilen ürünlerin veya verilen emeğin saatlik birimde ücret haddi ile çarpılması sonucu elde edilen parasal büyüklüğün bir ifadesi olarak da değerlendirilebilir. Bu noktada ücret geliri işveren tarafından üretim birimi başına maliyet olarak değerlendirilirken, çalışan/işçi açısından ise; satın alma gücü bakımından değerlendirilmektedir. İşverenler açısından her üretilen ürün için işçilik maliyeti olarak ücret geliri dikkate alınmaktadır. Ücret gelirinin formülü ise;

$$“\text{Ücret geliri} = \text{Ücret Haddi} \times \text{Çalışılan Zaman Birimi}”$$

olarak ifade edilmektedir (Işığışok, 2017: 25). Ancak ilave tediye ve ikramiye gibi ücret gelirlerine bağlı olan ücretler hesaplanırken ücret haddi baz alınarak değil, direkt olarak ücret geliri dikkate alınarak hesaplanmalıdır. Ücret gelirinin doğru hesaplanabilmesi açısından ücret gelirine etki eden diğer unsurlarında bilinmesi gerekmektedir.

## **1-Ücret Gelirine Etki Eden Başlıca Unsurlar (Ücret Ekleri/Ücret Eklentileri/Yan Ödemeler)**

Ücret geliri kendi içinde farklı ücret türlerini de barındırmaktadır. Bunlar ücret gelirine etki eden unsurlar olarak ifade edilmektedir. Ücret gelirine etki eden unsurlar; fazla mesai ücreti, sosyal yardımlar, ikramiye, prim, asıl ücrete tabii olan hafta tatili veya genel tatiller gibi çalışılmayan zamanların ücretleri, komisyon ve bahşış gibi parasal

karşılıklardır. Bu ödeme türleri ayrıca ücret eklentiler, ücret ekleri veya yan ödemeler olarak da adlandırılmaktadır. Bu tür ödemeler ücret haddi dışında değerlendirilmekte ve ücret kavramının genişletilmesi ile birtakım menfaatlerin dikkate alındığını ifade etmektedir. Ücret eklentilerinin hesaplanması ise; ücret haddine, yasalar ve toplu iş sözleşmelerince ortaya çıkan ve parasal olarak ölçümü mümkün olan her türlü kişisel menfaatin eklenmesi ile mümkün olmaktadır. Bu durumda ücret haddi ücret eklentileri ile genişletilmiş olmakta ve bu tür ücretler bazı kaynaklarda “geniş anlamda ücret” olarak ifade edilmektedir (Işığışık, 2017: 27).

### **a-Fazla Çalışma Ücreti**

Fazla çalışma, bir kişinin normal çalışma saatlerinin ötesinde çalıştığı süredir. Fazla çalışma terimi bu süre için alınan ücret için de kullanılır. Normal saatler birkaç şekilde belirlenebilir:

- Geleneksel olarak (toplum tarafından sağlıklı veya makul kabul edilen).
- Belirli bir ticaret veya meslek uygulamaları.
- Mevzuata göre.
- İşverenler ve işçiler veya temsilcileri arasındaki anlaşma.

Çoğu ülkede, işverenleri, çalışanlarını aşırı uzun saatler çalışmaya zorlamaktan caydırmak veya önlemek için tasarlanmış fazla çalışma yasaları bulunmaktadır (1920'lerdeki tekstil fabrikalarındaki durum gibi). Bu yasalar, üretken olmaya devam edebilmeleri için işçilerin sağlığını korumak veya ekonomideki genel istihdam düzeyini artırmak gibi insani kaygılardan başka hususları da dikkate alabilir. Fazla çalışmayı düzenlemeye yönelik yaygın bir yaklaşım işverenlerin, fazla çalışmalarını için işçilere daha yüksek bir saatlik ücret ödemesini istemektir. Şirketler, özellikle geriye doğru bükülen bir emek arz eğrisi ile karşı karşıya olduklarına inanıyorlarsa, kanunen zorunlu olmasalar bile işçilere daha yüksek fazla çalışma ücreti ödemeyi seçebilirler.

Fazla çalışma ücretleri, çalışanların sabit bir saatlik ücretten daha uzun saatler çalışmasına neden olabilir. Fazla çalışma yasaları, fazla çalışma saatlerine yönelik tutumlar ülkeden ülkeye ve çeşitli sektörler arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Yerine izin zamanı; telafi süresi veya tamamlama süresi, çalışanların fazla çalışma ücreti

almak yerine veya buna ek olarak izin almalarına izin veren (veya gerektiren) bir tür çalışma programı düzenlemesini ifade eder. Bir işçi, resmi tatiller gibi kararlaştırılan belirli günlerde çalışılan her saat için fazla çalışma ücreti artı eşit izin alabilir (Ertan, 2015: 103 - 124). Bazı durumlarda, özellikle çalışanların bir sendika tarafından temsil edildiği durumlarda fazla çalışma, saatlik ücretin 1,5 katından daha yüksek bir oranda ödenebilir. Örneğin, bazı fabrikalarda, işçilerin bir pazar günü çalışması gerekiyorsa, onlara normal ücretlerinin iki katı (yani, "çift mesai") ödenebilir.

İş yerinde yapılan fazla çalışma için işletmeler çalışanından yazılı onay almalıdır; fazla çalışma ücreti aylık bazda belirlenmiş bir tutara ulaştığında aylık ücrete dahil edilmeli ve çalışanın aylık ücretine eklenerek ödenmelidir. Fazla çalışma saatlerinin ücretlerinin belirlenmesinde birtakım araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar işletmenin kendi uygulamaları, iş sözleşmesi, personel yönetmeliği ile toplu iş sözleşmeleri olabilir. Bu araçlar ile belirlenen fazla çalışma ücretleri belirlenen sürelerle çalışana verilmelidir (Ertan, 2015: 103-124). Türkiye’de 4857 Sayılı İş Kanunu’nu 41. md. gereğince fazla çalışma; haftalık 45 saatlik mesai süresini aşan çalışma süreleri olarak tanımlanmış olup; fazla çalışma ücreti olarak adlandırılmakta ve “normal saatlik birim ücreti başına düşen ücretin %50 yükseltilmiş hali” olarak ödenen ücreti ifade etmektedir (Işığışık, 2017: 27).

## **b- Çalışılmayan Saatler İçin Ödenen Ücretler**

İş hayatında işçilerin normal çalışma sürelerinin içerisinde tatiller de yer almaktadır. Çalışanların ücret hesaplamaları ücret haddi ile yapılmaktadır fakat işveren ile çalışan arasında düzenlenen iş sözleşmesince çalışılmayan saatler için ödeme yapılması kararlaştırılabilir. Çalışanın dinlenme hakkı gibi tatil günlerinde tazelenme ve motive olma gereksinimlerini giderme, çalışma süresince oluşan mental yorgunluğun atılabilmesi iş sözleşmesi çerçevesinde ücrete tabii tutulabilmektedir. Çalışanların tatil ve genel tatil günlerinin ücrete tabii olması, işveren ile çalışanın arasında anlaşılmış olan ücret haddinin haricinde olan bu husustur (Şişli, 2013). Çalışılmayan saatlerin ve günlerin ücretinin ödenmesi; saatlik ücret anlaşması değil, genel iş sözleşmesi kapsamında değerlendirilmekte ve bu çerçevede anlaşma yapılmaktadır.

İşveren açısından çalışılmayan saatler için ücret ödeme, çalışan açısından daha kaliteli işçilik yapılmasını desteklediği için kabul edilebilir olmaktadır. İşverenler,

çalışanlarının daha verimli çalışması ve kaliteli üretimde bulunmalarına olanak sağlaması nedeniyle; çalışılmayan saatler için ücret ödenmesi konusuna olumlu yaklaşmaktadırlar. Bir ürünün üretiminde veya bir hizmetin gerçekleştirilmesinde kaliteli işçilik daima rekabet içinde olunan piyasada bariz bir şekilde fark yaratmaktadır. İşçiliğin kaliteli olması, işverenlerin çalışanlarından en büyük beklentisidir. Bir ürün veya hizmetin gerçekleşmesi için işçilik ve ürünün maliyeti işveren tarafından karşılanmaktadır. Bunun sonucunda işveren kaliteli bir karşılık beklemekte ve geri bildirimlerin olumlu olduğunu görmek istemektedir. Olumlu geri bildirimler ve üretilen birimin veya gerçekleştirilen hizmetin kaliteli olması işverenin mental açıdan kendini iyi hissetmesini sağlamaktadır. Bu aynı zamanda işverenin yeni atılımlar yapmak için cesaretini toplamasına da destek olmaktadır. Bu sebeple çalışılmayan saatlerin ödenmesi; çalışanların mental sağlığı ve motivasyonunu yükseltmek için önemli olduğunu kanıtlar niteliktedir (Eyrenci, 2007:31-42). Çalışılmayan saatlerin ödenmesi ile aynı zamanda işverene pozitif yönde yansıtacağı çıkarımı yapılabilmektedir.

Çalışanlar açısından çalışılmayan saatler için ücretlerin ödenmesi, genel geçimi sağlamak, motivasyon sağlayıcı etkinliklere katılmak ve özgüven kaybı yaşamamak adına önem arz etmektedir. Çalışılmayan saatlerin ücretlerinin ödenmesi, çalışanların iş yorgunluğunu atması konusunda kendisini yalnız hissetmemesini sağlamaktadır. Aynı zamanda işçi sınıfındaki bireylerin hakkını tam olarak tatil günleri ile birlikte aldığını bilmesi, iş alanındayken çok daha verimli çalışmasını tetiklemektedir. İşçilerin çalışılmayan saatlerin ücretlerini alabilmesi; tatil günleri, resmi tatiller veya zorunlu tatil günlerini hak ettikleri anlamına da gelmektedir (Işığışok, 2017: 29). Bu durum işçilerin yine yüksek motivasyon sağlayarak iş alanına dönmelerini sağlayan en büyük etkenlerden biridir. Öncelikli olarak çalışanlar geçimlerini sağlayabilmek adına alacakları ücreti hesaplarken ay sonunda elde edebileceği miktarı dikkate almaktadır. İş sözleşmesi yapılırken saatlik ücret haddi belirlendiğinde bu ücret haddini tatil günlerinde veya zorunlu olarak işe gelemediği günlerde de alabildiğini bilmek çalışanların temel ihtiyaçları açısından önemlidir. Bir işçi çalışılmayan saatlerin ve günlerin ücretlerini alamadığı bir işe sahipse bu durum işçide baskı kurmakla birlikte, çalışmadığı günlerin ve ücretlerini elde edemeyeceği anlamına gelir. Bu durum da işçide moral bozukluğuna ve verimsizliğe neden olabilir. Aynı zamanda işçi sınıfının hakkını tam olarak tatil günleri ile birlikte aldığını bilmesi, iş yaşamında çok daha verimli çalışmalarını da

tetiklemektedir. Birtakım etkinlikler için ücret ödemesi gereken bireyin, çalıştığı iş yerinden tatil günlerinin ücretlerini alamaması çalışan açısından ekonomik bunalımı tetikleyici durumları ortaya çıkarabilir. Bu konuda işçi sınıfındakilerin hem motivasyon sağlayabilmek adına hem de sosyal olarak kendisini geliştirebilmesi ve özgüven kazanabilmesi adına tatil günlerinin ücretlerini alabilmesi hem çalışanlar açısından hem de işverenler açısından oldukça önem taşımaktadır. 4857 Sayılı Kanunu'nun 53. md'si gereğince işçinin yıllık ücret hakkında düzenlemeler yapılarak, "deneme süresi dahil olmak üzere işe başladığı günden itibaren 1 yıl çalışmış olan işçilere yıllık izinler ücretli olarak verilir" hükmü yer almaktadır. Senelik izin yapılacak süresi, işçinin hizmet süresine (kıdemine) göre belirlenmiştir (Işığışok, 2017: 29).

### **c-İkramiye**

İşçiyi performansından dolayı ödüllendirmek ve teşvik etmek için ikramiye verilir. Türk Borçlar Kanununun 405. maddesinde işveren; bayram, doğum günü, yılbaşı gibi özel günlerde işçiye ikramiye verebilir. Çalışanlara genellikle ücretlerinin veya aylık ücretlerinin bir parçası olarak temel ücretlerine ek olarak ikramiye ödemesi yapılır (Yenipınar, 2005). Temel maaş genellikle aylık sabit bir miktar olsa da, ikramiye ödemeleri, yıllık ciro veya edinilen net ek müşteri sayısı veya halka açık bir şirketin hisselerinin cari değeri gibi bilinen kriterlere bağlı olarak değişmeyenden daha sık değişir. Böylelikle ikramiye ödemeleri, şirketlerinin ekonomik başarısı için kazançlı olarak görülen şeylere karşı ilgilerini çeken yöneticiler için teşvik edici olabilir.

Performans için ödeme yapmanın yaygın olarak kullanılan unsurları vardır ve birçok durumda, bir şirketin başarısına çalışanların katılımının adil bir payının istendiği durumlar da dahil olmak üzere birçok durumda iyi çalışır. Bununla birlikte, özellikle ikramiye ödemelerinin yüksek olduğu sorunlu durumlar vardır. Aylık cirodaki artış veya münferit bir pazarlama eyleminden elde edilen nakit akışı gibi olası kısa vadeli rakamlara bağlandıklarında, bu tür rakamlar genellikle bir şirket için sağlam ve güvenilir bir kazanımı yansıtmaz ve kesinlikle bir yöneticinin şirketin en iyisi için kalıcı çabalar. İkramiyeler, izinlerini altın bir el sıkışma ile planlarken, kendilerini bildirmekten sorumlu olan çalışanların yararına ayarlanmaya ve hatta manipüle edilmeye eğilimlidir. İyi iş sözleşmeleri oluşturmak bundan kaçınmanın bir yolu olabilir - en azından bir dereceye

kadar - ancak bu gerçekte nadirdir. İkramiye verilmesi hususu ya da ikramiye tutarı, işletme ve iş kollarına göre değişkenlik göstermektedir. İkramiye bazı iş kollarınca yaygın bir ücret eki olmakta fakat bazı sektörlerde ise; uygulanmamaktadır. İkramiye uygulaması işçilerin maaşlarının dört katı kadar olmakta ve bu ödemeler yaygın olarak yıllık süreçte en çok dört defa yapılabilmektedir (Işığışık, 2017: 30).

### **d-Prim**

Prim bir çalışanın işveren ile anlaşmasına dayanarak parça başına veya verdiği hizmet saati başına ücret haddi dışında elde edeceği parasal kazanımdır. Bu kazanım aylık kazancın tamamen dışında hesaplanmaktadır. Ücret haddinin dışında olarak hesaplanan prim ücreti, genellikle parça başına üretilen veya satılan ürünler için çalışana işveren tarafından verilmektedir. İşveren prim ücretini çalışana üretilen veya satılan ürünleri parça başına belirlenen prim ücret miktarı ile çarparak hesaplamakta ve anlaşma sırasında belirlenen süre sonunda teslim etmektedir. Prim ücret çalışanın fazladan kazanımı olduğu kadar işveren için de çok avantaj sağlamaktadır (Yenipınar, 2005). Prim ücretin özendirme veya motive etme gibi etkileri çalışanlar üzerinde gözlemlenebilir. Emeğinin karşılığını yaptığı her iş için alabildiğini hisseden çalışanlar işlerini daha keyifli yaparak hem nitelikli işgücü sağlamış olmakta hem de bir işverenin en sevdiği çalışan modelini oluşturmaktadır. İşverenler işletmelerinin en verimli ve sorunsuz şekilde işlemeden daima memnun olmuştur. Bu durumda prim usulü çalışma şekli hem işveren hem de çalışan açısından çok avantajlı olmaktadır.

Prim, özendirici bir etkiye sahiptir. Bu ücret parça başı üretilen veya satılan ürün başına hesaplanabilir veya çalışanın verimliliği göz önünde bulundurularak puantaj hesabı ile çalışana belirtilen sürede verilir. Çalışan; verimliliğinin fazla olması sebebiyle kendisine belirtilen süre sonunda ücret haddi dışında bir parasal ödül verileceğini bilmesi sebebiyle, normalde olduğundan çok daha özverili bir çalışma tutumu sergiler. Prim ile çalışan işçi kendisine fazladan kazanım sağlarken, bulunduğu işletmeye ve işverene de katkı sağlar. Bu sayede “kazan-kazan (win-win)” durumu ortaya çıkar (Schular & Randall, 1987). Prim ilk bakışta işverene fazladan maliyet olarak görünse de aslında stratejik açıdan işverene en çok faydayı sağlayan ödül sistemidir. Bir çalışan grubuna belirli miktarlarda ve belirli bir kalitede üretim yapmalarını sağlayabilmek amacıyla

özendirici bir parasal karşılık teklif edilir. Bu parasal karşılık “prim” olarak çalışanlara üretimi istenilen yönergelerde yapılan her ürün için verilir. Bu şekilde çalışan işçi grubu ise; kaliteli ve verimli çalışmaya istekli olur. Bu noktada prim özendirici bireysel etkileri gözlemlenmiş olmaktadır.

Prim üretilecek olan ürün başına birim maliyetini korumayı da sağlamaktadır. Hem belirli saatlerde çalışan işçilerin maliyeti, hem zamandan tasarruf hem de seri üretim ve kaliteli işçilik ile mevcut ürün için fazladan talep oluşabilir. Bu sayede, üretilen ürünlerden birim başına maliyet azalması gerçekleşmektedir (Yalçın, 1994). Bu maliyetin azalması ise; zaman + işgücü + oluşan fazla talep olarak gösterilebilir. Bir ürünün normal şartlarda üretim süresi ile yüksek motivasyona ve verimli çalışma isteğine sahip çalışanlar tarafından üretilme süresi arasında büyük farklar olacaktır. Normal standartlarda üretim yapan işçiler bir ürünü ürettiği sürede, motivasyonu yüksek olan işçiler birden fazla ürün üretebilir ve bu sayede ürün kendi maliyetini seri üretimde henüz üretim bandındayken çıkartmış olur.

Prim ve ikramiye çok karıştırılan iki ücret eklentisi kavramı olmakta; prim zaman ve üretilen ürün miktarına bağlı olarak çalışana performans ve verimliliği nedeniyle, işin nitelik ve nicelik durumlarını arttırmasından dolayı işveren tarafından verilen çok ciddi bir teşviktir (Işığışok, 2017: 30).

## **e-Sosyal Yardımlar**

Sosyal yardımlar işveren tarafından işçilere verilen aynı veya nakdi olabilen ücret haddi dışındaki kazanımlar olarak tanımlanabilir. Sosyal yardımlar, işverenlerin, işçilerinin yaşam standartlarını yükseltebilmek ve elde edecekleri geliri daha da arttırabilmek amacıyla başvurdukları bir ücret eklentisidir. Burada işveren, işçilerinin refahını yüksek tutmaya çalışarak yine kendi işletmesi ve kendi kazanımlarının daha fazla olması için sosyal yardımları işçilerine sağlamak istemektedir. Sosyal yardımlar işçiler için ulaşım, barınma, bayram erzağı veya özel günler için kutlama şeklinde olabileceği gibi direkt olarak parasal bir karşılık da olabilir. İşçiler açısından sosyal yardımlar arasında en çok kullanılan ulaşımıdır. Ulaşım için işveren çalışanların oturduğu güzergâhtan iş başlangıç saatlerine göre servisler sağlar. Çalışanlar uygulanan servis stratejisi ile hem belirli bir disiplin ile aynı saatlerde hazır olması hem de ulaşım için



ekstra bir ücret ödemeyeceğinden dolayı kendisini avantajlı olarak görecektir (Özdemir, 2004:85). Aylık gelirlerini hesaplayarak ulaşımdan sağladıkları tasarruf ile servis yardımı işverene fazladan bir puan kazandıracaktır. Bu sayede işçiler aldıkları sosyal yardımlardan memnun kaldıkları için hem iş yerini benimseyerek çalışacak hem de işlerini en verimli şekilde yapmak için özverili olacaklardır.

İşçilerin sosyal yardımlar arasında en çok talep ettiği yardımlardan biri de barınmadır. Barınma; otel gibi konaklama hizmeti veren işletmelerde çok sık rastlanan bir sosyal yardımdır. Bu gibi işletmelerde işçilere lojman sağlanmaktadır. Özel sektör işletmelerinde işçilerin konaklama için fazladan bir masrafı olmaması, mevcut işletmenin işçi tarafından tercih edilme ve uzun süre çalışma sebebi olabilmektedir. Barınma gibi konularda yapılan sosyal yardımlarda sadece konaklama değil aynı zamanda ısınma ve gıda gibi yan giderler için de yardım yapılmaktadır. Bu yardımlar ise; işçiler için büyük bir avantaj sağlamaktadır. Toplu iş sözleşmeleri gereğince işçilerin yapabileceği olası harcamalar için işverenler katkıda bulunabilmektedir. İşverenlerin buldukları bu katkılara sosyal yardım adı verilmektedir. Sosyal yardımlar toplu iş sözleşmeleri kapsamında düzenlenerek aynı ya da nakdi olarak işçiye verilebilir. İşveren tarafından yapılabilecek sosyal yardımların arasında; lojman, kıyafet, gıda, iş molasında ücretsiz yemek, doğum izni, ısınma giderleri, ölüm, evlilik ve düğün yardımı, hastalık yardımları, çocuk zammı, barınma faturaları vb. gibi yardımlar sosyal yardımlar arasında yer almaktadır (Işığışık 2017: 31).

### **f-Komisyon**

Komisyon, ücret haddine ve ücret gelirin'e göre esasen aracı bir ücrettir. İşçinin yaptığı katkıların yüzde olarak ödemesi yapılır. Komisyon, Türk Borçlar Kanununun 404'üncü maddesinde düzenlenmiştir. Yapılan işlerde işçi aracılık yapmışsa işveren ücreti öder. Aracılık yapılan işlemin üçüncü kişiler ile geçerli olması ve işçinin isteme hakkı doğar. Komisyonlar, sunulan hizmetler veya satılan ürünler için değişken ödemeli bir ücret biçimidir. Komisyonlar, satış görevlilerini motive etmenin ve ödüllendirmenin yaygın bir yoludur. Komisyonlar ayrıca belirli satış davranışlarını teşvik etmek için tasarlanabilir. Örneğin, büyük indirimler verilirken komisyonlar azaltılabilir veya kuruluşun tanıtmak istediği belirli ürünleri satarken komisyonlar artırılabilir. Komisyonlar genellikle bir veya birden fazla komisyon planı içerebilen (her biri tipik

olarak bölge, pozisyon veya ürünlerin kombinasyonuna dayalı) bir satış teşvik programı çerçevesinde uygulanır. Ödemeler genellikle gelir yüzdesi kullanılarak hesaplanmakta; bu, firmaların ana-vekil sorununu, çalışanların çıkarlarını firmanın çıkarlarıyla yeniden uzlaştırmaya çalışarak çözümlerin de bir yolu olarak ifade edilmektedir. Ancak, kar temelli yaklaşımlar veya ikramiye temelli yaklaşımlar gibi yüzdelerin dışındaki modeller de mümkündür (Göksu & Bülent, 2008). Komisyonlar, satış personeline yalnızca saatlik veya teşebbüs edilen satışlar yerine satılan ürün veya hizmetlere göre (kısmen veya tamamen) ödeme yapılmasına izin verir. Pek çok komisyon sistemi türü mevcut olmasına rağmen, toplam harcamayı yönetmeye yönelik yaygın bir metodoloji hedeflenen kazançlar olarak bilinir. Hedeflenen kazançlar, bir satış görevlisinin taban ücretinin yanı sıra beklenen komisyonları (satış görevlisinin bir kotayı karşıladığı varsayılarak) temsil eder. Hedeflenen kazançlar, satış görevlilerinin şirket tarafından belirlenen hedeflere ulaşmaları durumunda beklenen toplam tazminatlarını tahmin etmelerine yardımcı olur.

Müdür ve temsilci çıkarlarını uyumlu hale getirmeye çalışmanın en yaygın yollarından biri, temsilci performansını izleyen teşvikler tasarlamaktır. Sabit maaş, düz komisyonlar veya her ikisinin bir kombinasyonu gibi tazminat planı türleri açısından yüksek derecede değişkenlik vardır. Genellikle, kota adı verilen bir satış hedefine ulaşmak için komisyonlar verilir. Ayrıca, komisyon yapıları, her biri farklı bir eşik ve ilgili ödüllere sahip olan birden fazla kazanım düzeyi içerebilir. İşçilerin ücret gelirlerini arttıran bir diğer ücret eklentisi ise; komisyondur. Komisyonlar işçilerin yaptıkları işlere göre işverenden alabilecekleri parasal bir karşılıktır. Komisyon ücreti, herhangi bir süre sonunda veya belirlenebilen bir süre içerisinde hak edilebilen bir ücret hakkı olmayıp; 4857 sayılı İş Kanunu'nun 57. maddesinin üçüncü fıkrasına göre; daha önce belirlenmemiş bir tutar ve süre içerisinde işçinin yaptığı işten veya bağladığı bir anlaşma üzerinden alınan ücret olarak tanımlanabilmektedir (Işığışık 2017:31). Komisyon bu bağlamda işçiye iş sözleşmesi ile işvereni tarafından işin ölçütü baz alınarak ve işçinin yaptığı işin değerine göre hesaplanarak ödenen paradır.

## **B-Brüt Ücret-Net Ücret**

Genel anlamda brüt gelir, tüm ücretler, maaşlar, kârlar, faiz ödemeleri, kiralar ve diğer kazanç biçimlerinin herhangi bir kesinti veya vergiden önceki toplamıdır. Brüt gelir

eksi vergiler ve diğer kesintiler olarak tanımlanan net gelire karşıdır. Bir firma için brüt gelir, genel giderler, maaş bordrosu, vergilendirme ve faiz ödemeleri düşülmeden önce gelir ile bir ürün yapma veya bir hizmet sunma maliyeti arasındaki farktır. Bu, faaliyet karından (faiz ve vergi öncesi kazanç) farklıdır. Brüt kar marjı genellikle brüt kâr ile birbirinin yerine kullanılır, ancak terimler farklıdır (Topalhan & Kurt, 2016). Parasal bir tutardan bahsederken teknik olarak brüt kâr terimini kullanmak doğru olur; yüzde veya orana atıfta bulunulurken brüt kar marjı kullanmak doğrudur. Başka bir deyişle, brüt kâr bir yüzde değeridir, brüt gelir ise; parasal bir değerdir.

Brüt ücret aynı zamanda gayri safi ücret olarak işveren tarafından işçiye ödenen tutar olarak da bilinmektedir. Brüt ücret dönemin yasal düzenlemelerine göre ve işçinin çalıştığı dönemlere göre belirlenen, kanuni hiçbir kesinti yapılmadan önceki işçinin nominal kazanımlarını ifade eden rakamsal büyüklük olarak tanımlanmaktadır. Brüt ücret; işletme tarafından işçinin çalıştığı dönemlere ait ücret haddi ve ücret geliri hesaplanarak belirli kesintilerin uygulandıktan sonra işçinin elinde kalan safi ücret yani net ücrettir. 4857 sayılı İş Kanunu gereğince düzenlenmiş olan 32. maddeye göre asgari ücrete uygulanan kesintiler brüt - net ücret kavramı için verilebilecek örneklerden birisidir. Bu bağlamda değerlendirilerek genel bir tanım ile brüt ücret için işletme ve işverenin kasasından çıkan para, net ücret için ise; işverenden çıktıktan sonra işçinin eline geçen para olarak tanımlanabilir (Işığışık, 2017: 34). Genel anlamda net ücret; elde edilen ücretin tüm kesintilere uğramış ve direkt olarak elde kalan tutar olarak tanımlanabilmektedir. Brüt gelir; vergi, sigorta ve bunlar gibi bazı zorunlu kesintiye uğradıktan sonra net gelir haline gelmektedir. İşçilerin maaşları brüt olarak ödense bile işçiler bunu net ücret olarak elde etmektedir. İşveren tarafından ödenen ücretler belirli kesintilere uğrayarak net gelir haline gelir ve işçilerin hesaplarına geçer. Fakat işçinin brüt baz da ücretinin artışı net gelirin arttığı anlamına gelmemektedir.

### **C-Parasal Ücret- Gerçek Ücret**

Genel olarak ücretler değer bakımından ikiye ayrılmaktadır. Bunlar nominal (parasal) ve reel (gerçek) ücret olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin kasadan işçi için çıkan ücret türü parasal ücrettir. İşçilerin ödemelerini yapması, nominal ücret şeklinde gerçekleşir. Sürekli enflasyon artışı olan ülkelerin para birimi değer kaybettiğinden

işçilerin satın alma gücünde düşme ortaya çıkmaktadır. İşçilerin satın alma gücü ise; reel ücret ile ölçülebilmektedir. İşçilerin refah seviyesi elde edilmiş olan nominal ücret ile değil, ele geçen tutar karşılığında satın alınabilecek ürün veya hizmetlerin değerleri ile ölçülebilmektedir. Tüm bu hususta işveren açısından önem arz eden şey nominal ücrettir (Işığışok 2017:36). Reel ücretler hesaplanmak istendiğinde ise; belirli dönemlerde, dönemin parasal ücreti tüketici fiyatları indeksine oranlanmaktadır.

Reel ücretler, enflasyona göre düzeltilmiş ücretler veya eşdeğer olarak, satın alınabilecek mal ve hizmet miktarı cinsinden ücretlerdir. Bu terim, nominal ücretlerin veya düzeltilmemiş ücretlerin aksine kullanılır. Mal ve hizmetlerin fiyatlarındaki değişiklikleri hesaba katacak şekilde ayarlandığından, reel ücretler, bireylerin ücretlerinin, bu ücretlerle satın almaya gücü yeten şeyler açısından ve özellikle de mal ve hizmet miktarı açısından daha net bir temsilini sağlar.

Reel ücret için tek bir değer tanımlamanın zorluğuna rağmen, bazı durumlarda reel ücretin kesin olarak arttığı söylenebilir (Topalhan & Kurt, 2016). Bu, şu durumlarda doğrudur: Değişiklikten sonra, işçi değişiklikten önce zar zor karşılayabileceği herhangi bir mal ve hizmet paketini karşılayabilir ve hala parası kalır. Böyle bir durumda enflasyon nasıl hesaplanırsa hesaplanırsa reel ücret artar. Spesifik olarak, enflasyon herhangi bir mal veya hizmete veya bunların bileşimine göre hesaplanabiliyor ve reel ücret hala artmaktadır. Bu, elbette, reel ücretin artmasının, düşmesinin veya aynı kalmasının enflasyonun nasıl hesaplandığına bağlı olduğu birçok senaryo bırakmaktadır. Bunlar, işçinin daha önce zar zor karşılayabileceği bazı paketleri satın alabileceği ve hala parası kaldığı, ancak aynı zamanda daha önce alabileceği bazı paketleri karşılayamayacağı senaryolardır. Bunun nedeni, bazı fiyatların diğerlerinden daha fazla değişmesidir, bu da nispi fiyatların değiştiği anlamına gelir.

Ekonomide nominal değer para ile ölçülürken, gerçek değer mal veya hizmetlere karşı ölçülür. Gerçek değer, enflasyona göre düzeltilmiş olan ve malların fiyatları ortalama olarak değişmemiş gibi miktarların karşılaştırılmasını sağlayan değerdir. Reel olarak değerdeki değişiklikler bu nedenle enflasyonun etkisini hariç tutar. Gerçek bir değer aksine, nominal bir değer enflasyona göre ayarlanmamıştır ve bu nedenle nominal değerdeki değişiklikler en azından kısmen enflasyonun etkisini yansıtır. Düzeltilmiş rakamların kullanımı, bazı ekonomik analiz biçimlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılır. Örneğin, iki ulusun görece ekonomik başarılarını rapor

etmek için reel ücret rakamları, nominal rakamlardan daha faydalıdır (Haucap vd., 287-307). Tek bir ülkenin tarihine bakıldığında da reel ücretleri dikkate almanın önemi ortaya çıkıyor. Yalnızca nominal ücretler göz önüne alındığında, insanların eskiden bugün olduğundan çok daha yoksul olduğu sonucuna varmak gerekir. Bununla birlikte, eski dönemlerde yaşam maliyeti de çok daha düşüktü. Bir ulusun herhangi bir yıldaki zenginliği hakkında doğru bir görüşe sahip olmak için enflasyon hesaba katılmalı ve gerçek ücretler tek bir ölçüm çubuğu olarak kullanılmalıdır. Geleneksel ücret ölçümlerinde, ek istihdam faydalarının dahil edilmemesi veya genel işgücünün değişen bileşimine göre ayarlama yapılmaması gibi başka sınırlamalar da vardır. Bir alternatif, satın alınabilecek mal veya hizmet miktarı olarak gerçek ücret tanımının bir versiyonu olan, geçmişte çeşitli öğeleri satın almak için yeterli para kazanmanın ne kadar zaman aldığına bakmaktır. Reel ücretler, o yıldaki ücretlerin parasal değerini gösteren nominal ücretlerin aksine yararlı bir ekonomik ölçüdür.

## **D-Asgari Ücret**

Asgari ücret; işverenlerin ücret ödeme borcunun alt sınırını ifade eder. Asgari ücret; çalışanların en azından insani yaşam düzeyinde yaşayabilmelerini sağlamak amacıyla düzenlenmiş, öte yandan işverenlerin çalışanlarına ödeyeceği en düşük düzeydeki zorunlu ücret olarak da tanımlanabilmektedir. Bir işveren işletmesindeki pozisyona bir işçi alacağı zaman minimum asgari ücret düzeyinde işgücü ödemesi yapması gerekeceğini bilmektedir. Asgari ücret genellikle herhangi bir meslekte en vasıfsız ve öğrenme sürecinde olan kişilere verilen ücrettir. Asgari ücret aynı zamanda çalışanların en azından insan onuruna yakışır düzeyde ve insani değerler dikkate alınarak, çalışana karşı vasfı ne olursa olsun saygı gösterilerek, sosyal açıdan ailesi ile beraber yaşanabilecek uygun yaşam düzeyini sağlayan ücrettir (Işığışık, 2017:36).

Asgari ücret, çeşitli şekillerde tanımlanabilir. İşverenlerin işçilerine yasal olarak ödeyebilecekleri en düşük ücrettir. İşçilerin emeğinin karşılığında ödenen minimum ücrete asgari ücret denir (Levin-Waldman, 2000:43-62). Çoğu ülke, 20. yüzyılın sonunda asgari ücrete ilişkin yasal düzenleme yapmıştır. Bir başka deyişle; asgari ücreti yasal düzenlemeler ile güvence altına almıştır.

Asgari ücret, yalnızca fiziksel gereksinimleri değil, aynı zamanda geleneksel ihtiyaçlar olarak bilinen bir nebze rahatlığı da içerir. Bu nedenle, asgari ücret, işçinin yalnızca yaşamsal geçimi sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda verimliliğinin devamlılığını da sağlamalıdır. Bu amaçla, asgari ücret aynı zamanda eğitim, tıbbi gereksinimler ve kolaylıklar sağlamalıdır. Dolayısıyla bu asgari ücreti işçilere ödeyemeyen işverenin var olma hakkı yoktur (Haucap vd., 287-307).

İşçilere yaşaması için ödenen en düşük ücrettir. İşçinin aldığı bu ücret ile temel ihtiyaç olan gıda, giyim, konut, ulaşım, kültür gibi ihtiyaçlarını en az seviyede karşılayacak tutara denk gelen ücrettir. Buradaki amaç insanlara ihtiyaçlarını karşılaması için devlet tarafından kanunla korunmasıdır (Levin-Waldman, 2000:43-62). Asgari ücret saptanırken ülkenin ekonomik yapısı dikkate alınır. Asgari ücret tespit komisyonu tarafından aylık olarak belirlenir. Asgari ücret günlük olarak değil aylık olarak hesaplanır. Başlangıçta asgari ücret oranını belirlemek için kullanılacak göstergeler arasında uluslararası rekabet gücünü korurken iş kaybını en aza indiren göstergeler bulunmaktadır (Green, 1996). Bunlar arasında reel ve nominal gayri safi yurtiçi hasıla ile ölçülen genel ekonomik koşullar; şişirme; işgücü arzı ve talebi; ücret seviyeleri, dağılımı ve farklılıkları; istihdam şartları; üretkenlik artışı; işçilik maliyetleri; iş işletme maliyetleri; iflasların sayısı ve eğilimi; ekonomik özgürlük sıralaması; yaşam standartları ve geçerli ortalama ücret oranı. İş sektöründe, endişeler arasında iş yapmanın beklenen artan maliyeti, karlılığa yönelik tehditler, artan işsizlik seviyeleri (ve vergi oranlarını artıran refah yardımlarına yönelik daha yüksek devlet harcamaları) ve daha deneyimli kişilerin ücretlerine olası zincirleme etkileri dahildir. halihazırda yeni yasal asgari ücreti veya biraz daha fazlasını kazanan işçiler. İşçiler ve temsilcileri arasında, işçi liderleri mümkün olan en yüksek oranı talep ederek destek kazanmaya çalışırken, siyasi düşünceler ağır basıyor. Diğer endişeler arasında satın alma gücü, enflasyon endekslemesi ve standartlaştırılmış çalışma saatleri yer alıyor.

## **E-Diğer Ücret Çeşitleri**

Ücret ile ilişkili birçok kavram bulunmaktadır. Nitekim, ücret haddi, brüt-net ücret, parasal-gerçek ücret ve asgari ücret dışında; ücret ile ilgili diğer kavramları; aynı ücret -nakdi ücret, eşel mobil (echelle mobile) ücret, geçimlik ücret- yaşayan ücret, sosyal

ücret, kara katılma, ödül, maaş, kollektif ücret- efektif ücret olarak sekiz başlık altında toplayarak incelemek mümkündür.

## 1-Ayni Ücret-Nakdi Ücret

Ayni ücret işverenlerin çalışanlarına parasal karşılığın dışında yaptığı ödemelerdir. Bir mal veya hizmet için ödenecek ücretin yine mal veya hizmet ile ödenmesi ayni ücret tanımını ifade etmektedir. Ayni ücret, kapitalizmin yoğun olduğu dönemlerde işverenlerin işçilerine belirli alışveriş noktalarında harcama yapabileceği kupon veya limitli kredi açması olarak bilinir. İşverenlerin toplam ücreti parasal olarak ödemek yerine bir kısmını multinet, ticket veya sodexo gibi aracı ödeme seçeneklerini kullanması oldukça yaygındır. Bu aracı ödeme seçenekleri bazı marketlerde geçerli olmakla birlikte, restoranlarda da geçerliliği bulunmaktadır. Bu hususta nakdi para gibi harcanamayan fakat kısıtlı alanlarda alışveriş yapmaya imkan tanıyan bir ortam oluşmaktadır. Bu durum ayni ücretin işverenden işçiye verilmiş şekline örnek olarak gösterilebilmektedir. Zamanla işverenler bu durumu suiistimal etmiş ve sadece kendi işletmeleri olan yerlerde kullanılacak kuponlar ile işçilerine ayni ödemeler yapmaya başlamıştır. Bu tür uygulamalar ücretli çalışanların alım gücünü oldukça düşürmekle birlikte işverenlerin çalışanlarına ödediği ayni ücretlerin tekrar kendilerine nakdi olarak ödenmesini sağlamışlardır. Bu gibi durumlarda işverenlerin işletme içi kâr etmeye çalışması, işçilerin motivasyonuna zarar vermekte ve üretilen ürünlerin kalitesinde düşüş yaşanmasına sebep olmaktadır (Işığışok, 2017: 66). İşçiler işverenlerin bu durumu kötüye kullanmasına tepki olarak sendikalara başvurarak ve içinde buldukları işverenlerin suiistimalinden kaynaklanan bu menfaatçi sisteminin yasaklanmasını sağlamışlardır.

Ayni ödeme, bir mal veya hizmetin nakit yerine ödeme olarak kullanılmasıdır. Ayni ödeme, nakit yerine ek menkul kıymetler veya öz sermaye ile tahvil, senet veya imtiyazlı hisse senedi yatırımcılarına faiz veya temettü ödeyen bir finansal araç anlamına da gelir. Ayni (veya ayni) terimi genellikle para içermeyen veya parasal olarak ölçülmeyen malları, hizmetleri ve işlemleri ifade eder.

Nakdi ücret, işletmelerin kasasından çıkan direkt paradır. Bu para çıkışları şirketlerin net gelirlerini azaltmakta ve gelir tablolarında “olağanüstü gider” olarak

görülmektedir. İşletmelerin direkt giderleri olan bu ücret, tekrar kontrol edilerek elde edilemez ve geri talep edilemez. İşletmelerin çalışanları için yaptığı zorunlu ödemelerin hepsi nakdi ücret olarak tanımlanabilmektedir. İşçi sigortası maaşı ve varsa lojman ile birlikte ısınma giderlerinin her biri nakdi ücrete dahil olmaktadır. İşletmelerin anlaşma yoluyla yaptıkları iş karşılığında, işin yapıldığı ülkenin geçerli para birimi ile veya yine tarafların anlaşmaya varması yoluyla belirtilen para birimi ile ödenebilen ücret nakdi ücret olarak geçmektedir. Nakdi ücret mutlaka geçerliliği olan bir para ile ödeme yapılabilen ücret türüdür (Işığışok, 2017:66). Bu durumda büyük ölçekli işletmelerde bankacılığın gelişmesi ile beraber çalışanların ücretlerinin gününde yatırma zorunluluğu, olağanüstü para çıkışı olarak görülmekte ve her ay bu işlemler tekrar etmektedir. İşletmelerin her ay yaptıkları bu tür ödemelerin her biri nakdi ücret olarak işlenmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin banka aracılığı ile ödeme zorunluluğu hakkında 18 Kasım 2008 tarih ve 27058 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelik gereğince, çalışan sayısı 10 ve daha fazla olan işletmeler her ay ödemelerini çalışanlarının hesabına nakdi olarak yatırmalıdır, çalışanlar da ücretlerini bankalarından nakdi olarak alabilmektedir.

## **2-Eşel Mobil Ücret (Echelle Mobile)**

Ücretli çalışanların insani yaşam standartları için alım gücünün yükselmesine karşı korunduğu, gerçek ücretin sabit tutularak çalışanların enflasyon karşısında dirençli olmasını sağlamaya yönelik uygulanan ücrettir. Eşel mobil ücretleri, bir müşterinin ödeme yeteneğine dayalı olarak ürünler, hizmetler veya vergiler için değişken fiyatlardır. Bu nedenle, gelirleri ne olursa olsun, daha düşük gelire sahip olanlar veya alternatif olarak kişisel harcamalarından sonra daha az para harcayanlar için bu tür ücretler azaltılır. Eşel mobil ücretleri, bir tür fiyat ayrımcılığı veya farklı fiyatlandırma türüdür. Hukuk kuralları ile belirlenmiş olan ekonomik göstergelere bağlı olarak satın alma gücünün belirli seviyelerde tutulmasını sağlamak amacıyla uygulanan ücret biçimine eşel mobil ücret denilmektedir. Eşel mobil birçok kavram olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlar; otomatik endeksleme, ücret endekslemesi, oynak ve hareketli ücret gibi isimler almaktadır. Eşel mobil ücretin genel anlamdaki işlevselliği, ücretli çalışanların (maaşlı personellerin) enflasyon karşısında hayat pahalılığına karşı satın alma güçlerinin yani ücret hadlerinin korunması olarak ortaya çıkmaktadır. Enflasyon artışlarında



herhangi bir sözleşmeye gerek kalmadan ücretli çalışanlara ücret artışı sağlanmaktadır (Tuna & Yalçıntaş, 1994:86-87). Farklı bir ifade olarak eşel mobil ücretin amacı, yükselen fiyatlar karşısında ücretin de aynı oranda yükselmesini sağlamaktır.

Işığışok'a göre eşel mobil ücret; dar ve sabit gelirli kişilerin hayat pahalılığı karşısında satın alım güçlerinin korunması amacıyla geliştirilmiş, enflasyonun belirli oranlara ulaşması durumunda ücretlerin de herhangi bir sözleşmeye gerek kalmadan aynı oranda arttırılmasını öngören ücret ayarlama sistemidir (Işığışok 2017:68). Aynı zamanda eşel mobil birtakım hukuki düzenlemeler ile işlerlik kazanabilen bir ücrettir. Bu düzenlemelerin uygulanabilmesi birtakım kurumsal düzenlemelere ihtiyaç duymaktadır. Özellikle enflasyonist dönemlerde fiyat artışları karşısında ücret gelirlerinin de arttırılması ile enflasyonun hissedilen etkisinin azaltılması amaçlanmaktadır. Işığışok'un Altan (2003: 173)'dan yaptığı bir alıntıda; Dünya'da etkili bir uygulama olarak kullanılan eşel mobil ücret II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika ve Avrupa ülkelerinde sıklıkla olmak üzere, bu ülkeler dışında ise; 1970'li yıllarda da batılı ve gelişmiş olan ülkelerin hemen hemen tamamında yaygın bir şekilde kullanılmaya başladığı şeklinde ifade edilmektedir. Fakat bu durum 1980 - 1990 yılları arasında yavaş yavaş sonlanmaya başlamış ve eşel mobil ücret uygulamasından vazgeçilmeye başlanmıştır. Bunun sebebi ise bazı merkezi toplu pazarlık sistemine sahip ülke hükümetlerinin, bu sistemden vazgeçmeye başlaması, sistemin askıya alınması veya ılımlı ücret artışlarının tercih edilmesi gibi faktörlerdir (Işığışok, 2017:69-70).

### **3- Kâra Katılma**

Bir işletmede işverenler ile birlikte yıllık kârdan daha önceden yapılmış birtakım anlaşmalara göre çalışanların veya aracı olan çalışanların belirli ölçüde pay alması kâra katılma olarak literatürde geçmektedir. Kâra katılma tek başına bir ücret türü değildir. Önceden saptanmamış ve hem işveren hem çalışan için getirisi daha önceden bilinmeyen parasal kazanç olduğundan dolayı bir ücret türü olarak kabul edilmemektedir. İşletmelerin yıllık kâr oranlarından sadece belirtilmiş olan miktarda çalışanlara paylaşılması uygulamasına kâra katılma denir. İşletmenin yıllık veya dönemlik net kâr payına emeği geçen ve katkısı bulunan çalışanların katılması durumuna kâra katılma denir. Kâra katılma, çalışanları mevcut işlerine daha odaklı ve daha istekli

bir şekilde çalışmalarına; dolayısı ile yıl sonuna kadar yüksek motivasyon ile çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Kâr katılma ile işçiler, en iyi işçilik becerilerini ve en yüksek kalitede üretim kapasitelerini kullanarak buldukları işletmeye yüksek oranda fayda sağlayabilirler. Bunun sebebi aldıkları ücret haddi dışında ayrıca kârdan pay almalarıdır (Göksu & Bülent, 2008). Çalışanlar alım gücü açısından kendilerini daha özgür ve olabildiği kadar güvende hissetmek ister. Kârdan pay alabileceğini bilen çalışanlar ise; daima işine özverili ve bir sonraki gün için daha hazır bir şekilde işlerine adapte olabilir. Bu durum işletmenin net kârı açısından ve geleceği açısından oldukça önemli bir unsurdur. Çalışanı mutlu olan bir işletme daima başarılı projeler üretebilir ve gelecekteki varlığını koruma konusunda istikrarını sağlayabilir.

Diğer taraftan, kârdan pay alma konusunda zaman zaman avantaj ve dezavantajlı durumlar ortaya çıkmaktadır. İş sözleşmeleri gereğince işveren bir kişiyi işe aldığımda, çalışanıyla sadece belirli görevler konusunda ortaklık kurmuş olmaktadır. Ancak iş sözleşmesinde yazılı olmadan, yılsonu net kârdan belirli ölçütlerde çalışana pay vereceğini taahhüt eden işveren, çalışanından çok yüksek derecede verim alabilir. Bu noktada işveren ve işçi arasındaki ortaklıktan da söz edilebilir (Schular & Randall, 1987). Çünkü bir konuda işçi ne kadar başarılı ve kaliteli ürünler üretirse, ne kadar kaliteli hizmet verirse o kadar fazla kârdan pay alacağını bilir. Bu yüzden işçiler ile işveren arasında yazılı olmayan bir ortaklık söz konusu olabilir.

Kârdan pay alma konusunda zaman zaman avantaj ve dezavantajlı durumlar ortaya çıkmaktadır.

### **a - Avantajlar;**

İşçi kendisini işveren gibi düşünerek yaptığı işe özenerek girişimlerde bulunur. Bu yasal olmayan ortaklık, işçinin işletmeye olan ilgisini arttırır. İşçi kârdan pay alabileceği için işletmenin yararına olabileceği hiçbir çabadan kaçmaz ve daha çok özen gösterebilir. İşçi kârdan pay alarak mali gücünün daha güven verici olduğunu hisseder. Bu konuda işçi işletmenin faydasına olacak her durumu özellikle düşünme eğilimi gösterir.

## **b - Dezavantajlar**

İşçi çok çalışmış olsa bile işletme yanlış kararlar yüzünden kâr sağlayamamış olabilir. Bu noktada işletmenin kâr etmesi işçinin çabası ile doğrudan ilgili değildir. İşletmenin kâr etmesi ile her işçinin çabası arasında doğrudan bağlantı kurabilmek pek mümkün değildir. Kâr paylaşımı yapılacak dönem için elde edilmiş tüm tutar tüm işçilere paylaştırıldığında, ortaya her işçinin eşit çaba sarf ettiği anlamı çıkacak. Böylelikle az veya çok çaba sarf etmiş olan her işçi kârdan pay alarak ödüllendirilmiş olacaktır. Bu durum çok çaba sarf eden işçilerin moralini bozarken daha az çaba sarf edip diğer işçiler ile aynı miktarı alan işçiyi mutlu edecektir. Adaletsiz bir dağıtım söz konusu olmaktadır. Kâr payı en az altı ay olmak üzere bekleme süresine sahiptir. Bu süre bir yıldan daha fazla da uzayabilir. İşçiler işletmenin zarar etmesi durumunda bunu işverenin suçu şeklinde gösterebilirler ve bu işletmenin ilişkilerinin bozulmasına zemin hazırlamış olur. Kârdan pay alamayan işçiler kendilerini kandırılmış gibi hissederek işletmeye karşı kin besleyebilirler. Bu ise; işleyişin tamamen bozulmasına neden olacak bir etki yaratır. Çalışanların birbiri ile rekabet etme durumu ortaya çıkabilir. Çalışanların bu sebeple birbiriyle sürtüşme yaşama ihtimali doğar. Üretim esnasında kullanılan makine ve teçhizatlar da oluşabilecek sorunlar sebebiyle işin yavaşlaması işçinin yüksek pay almasına engel oluşturarak motivasyon kaybına sebep olabilir. Sistemin avantaj ve dezavantajlarına bakılarak işletmeye fayda sağlayabilmesi adına çok iyi bir strateji kullanarak bu sistemin kullanılması gerektiği ve dezavantaj sağlayabilecek her olasılığın gerçekleşmesi ihtimalinin olmayacağından emin olunarak bu sistem kullanılmalıdır. Aksi halde işletmenin gelecekte kendi varlığını sürdürebilmesi veya iyi bir prestij elde edebilmesi söz konusu olmayabilir.

## **4- Kolektif Ücret-Efektif Ücret**

Toplu sözleşme yapılarak ortaya çıkan ücret ortalamasına kolektif ücret, emek bazlı çalışmalarda etkili olan ve bu etkiyi fiili olarak teşkil eden ücret ise; efektif ücrettir. Genellikle işverenler istediği sayıda ve nitelikte işgücü elde edebilmek için ve aynı zamanda işletmenin kapasite altında çalışmasından kurtulabilmek adına, toplu iş sözleşmesi ile belirtilen ücret haddinden daha fazla ücret ödemek zorunda kalmaktadır. Bu sebeple efektif ücret ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yapılacak olan ilk toplu ücret

pazarlığında, işçi sendikası işverenin ödediği ücret miktarının yüksek seviyelerde olduğunu iddia ederek kolektif ücret oranını efektif ücret seviyelerine çıkartma eğiliminde olmaktadır (Haucap vd., 287-307). Efektif ücretler ilave olarak toplu iş sözleşmesi dönemlerine ait bir ücret türü olduğu bilinmektedir. Konjonktür dönemlerinde efektif ücretler genellikle uygulanan ücret türleridir.

Kollektif ücret; toplu iş sözleşmesi ile tespit edilen ücret ortalamasını ifade etmektedir. Piyasa ücreti adı da verilen efektif ücret ise; Klasik iktisat düşüncesine dayalı olup, emek piyasasında emek arz ve talebinin buluştuğu noktada oluşan emeğin fiyatı olarak tanımlanmaktadır (Işığışok,2017: 72). Kolektif ve efektif ücret arasında faktörel bir bağ olduğu düşünülmektedir. Emek piyasasında işsizliğin yüksek olduğu dönemlerde efektif ücret çok daha fazla karşılaşılan bir ücret türüdür. Kolektif ücret ise; bunun tersi bir durum olarak; işsizliğin yoğun olduğu dönemlerde daha az oluşmaktadır (Işığışok, 2017: 73). Ülkemizde efektif ücretler; 4857 sayılı İş Kanunu gereğince bireysel iş sözleşmeleri ile gerçekleştirilirken; kolektif ücretler ise; 18.10.2012 tarihinde kabul edilen 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu hükümlerine göre düzenlenmektedir.

## **5- Maaş**

Çalışanların iş sözleşmeleri yapılırken, işveren tarafından belirlenen ve çalışan tarafından kabul edilen ücret haddinin belirtilen süre sonunda çalışana emeği karşılığı olarak ödenen parasal ücrettir. Maaş ve ücret kavramları arasında anlam açısından farklılık bulunmaktadır. Ücret bir ürün veya hizmet karşılığında, bir emek için ödenen bir karşılıktır. Maaş da esasen ücrettir. Çalışanlara işverenleri tarafından maaş ödemeleri yapılmaktadır. Burada işçilerinin ücretini ödeyen işveren aynı zamanda satın aldığı işgücünün ücretini ödemiş olmaktadır. Her ne kadar bu kavramlar birbirinden anlam olarak ayrı olsa da maaş da teorik olarak bir ücrettir (Zaim, 1990:188). Ücret ve maaş kavramları sık sık birlikte kullanılan iki kavramdır. Maaş ve ücret ülkemizde dahil olmak üzere diğer yabancı yazınlarda birbiri yerine kullanılan iki kavramdır. Bu durum bazen farklı olgulara işaret eden kavramlar içinde geçerli olabilmektedir (Zaim, 1997). Genel anlamda düşünüldüğünde ise; maaş tam anlamıyla bir ücrettir.

Işığışok'un Zaim (1990: 188)'den yaptığı bir alıntıda maaş sosyal statüyü belirleyen ve sosyal statü ifadesi olarak kullanılan bir kavram iken, ücret herhangi bir sosyal statü belirleyici yapıya sahip olmamaktadır. Maaşlar dönemlik olarak ödenen ödenekler olarak bilinmekte ve ücretler bu durumun tam tersine iş bitiminde ödenmektedir. Ücret çalışılan saat başına ödenen ücret iken maaş kavramı belirlenen süre içerisinde emek kalitesine bakılmaksızın garanti olarak ödenecek tutardır (Işığışok, 2017: 74).

## **6- Ücret Gideri-Ücret Maliyeti**

Çalışanlar açısından gelir kaynağı olan ücret, işverenler açısından maliyet/gider olarak kabul edilen bir kavramdır. Ücret gideri veya ücret maliyeti genellikle işçiye ödenen emek veya parça başına üretim için işverenin kasasından çıkan parasal çıktıdır. Bu konu endüstri ilişkileri ve çalışma hayatı tarihi boyunca işverenler açısından oldukça önemli olmuştur. Ücret gideri ve ücret maliyeti işletmeler ve işveren açısından özellikle önem arz eden iki ayrı ücret kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır (Işığışok, 2017: 75).

İşletmede çalışmakta olan çalışanların ücretlerinin ödenmesi, işletme kasasından çıkacak olan tutar ücret gideri olarak kabul edilmektedir. Ücret gideri çalışanların menfaatlerini ve ücret hadlerini karşılamak için ödenen tutarlardan dolayı ortaya çıkan giderlerdir. Bir giderin ücret gideri olarak kabul edilebilmesi için üretici olarak para almaması gerekir. İşletmenin rutin giderleri ele alınarak genel masraflar kapsamında hesaplamalar yapılır. Ücret gideri genel anlamda bir çalışanın brüt ücreti için ödenen miktarı ifade eder. Bu giderler arasında işçinin sosyal hakları, ücret haddi, sosyal güvenlik primi ve vergileri yer almaktadır. Bunun dışında eğer varsa özel haklarda ücret gideri içerisinde yer alabilir. Özellikle belirtmek gerekirse; ülkemizde ücret maliyeti bordrolama işlemleri uygulanırken sıklıkla kullanılmaktadır. Ücret maliyeti, "nihai ücret ya da işçilik gideri" anlamında hesaplanan total tutarları ifade etmek için kullanılmaktadır (Acar, 2007: 22).

## **7-Ödül**

Ödül bir işletmede çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak amacıyla, işveren tarafından belirli bir üretim kapasitesine ulaşan çalışanlara ücret haddi dışında verilen

maddi yararlarıdır. Ödül kavramı çalışanların verimliliğini işletmenin istekleri doğrultusunda yönlendirmek için işveren tarafından kullanılan iş geliştirme ve verimlilik artırma amacıyla kullanılan stratejidir. Bu strateji sayesinde işverenler tıpkı prim usulü çalışan işçilerde olduğu gibi, işçinin kendi menfaatini sağlamak için verdiği çabalar sayesinde maddi menfaat elde etmektedir. Ödül bir görevin yerine getirildikten sonra elde edilen fazladan bir fayda olmakla birlikte, çalışanların uğraşları sonunda takdir edildiği bir durum olarak da hissedilmektedir. Çalışanlar verdikleri uğraşların ücret haddi dışında elde ettikleri menfaatlerle ne kadar önemli olduğunu hatırlar ve böylece emek verimliliğinin sürekliliği sağlanır. Verimliliği Ödülün buradaki rolü iki taraflı kazancın tetikleyici etkisi olarak gösterilebilir. Işığışok'un Acar (2007: 27)'dan yaptığı alıntıya göre Türk çalışma hayatında ücret kavramları çok farklı anlamlar almaktadır. Ücret çalışanlara emekleri karşılığında verilen bir parasal karşılık olması ile birlikte işverene tekrar hizmet verebilmesini sağlayacak bir maddi karşılıktır. Ödül ise; çalışanlara normal görevlerinde olması gerekenin dışında veya olağanüstü verimliliklerinden dolayı maddi veya maddi olmayacak şekilde ödenen faydaların tümü olarak ifade edilmektedir (Işığışok, 2017: 75).

## **8-Geçimlik Ücret- Yaşayan Ücret**

Geçimlik ücret bir işçinin temel ihtiyaçlarını karşılaması için gereken asgari gelir olarak tanımlanır. Bu, biyolojik bir asgariye atıfta bulunan geçim ücreti ile aynı şey değildir. İhtiyaçlar, yiyecek, barınma ve giyim gibi diğer temel ihtiyaçları içerecek şekilde tanımlanır. Geçim ücretinin amacı, bir işçinin, devlet sübvansiyonları olmaksızın istihdam yoluyla temel ancak insana yakışır bir yaşam standardını karşılamasını sağlamaktır (Gülay, 2014). "İhtiyaçlar" teriminin esnek doğası nedeniyle, geçim ücretinin ne olduğu konusunda evrensel olarak kabul edilmiş tek bir ölçü yoktur ve bu nedenle yer ve hane tipine göre değişir. İlgili bir kavram, bir aile ücreti kavramıdır. Sadece kendini geçindirmek için değil, aynı zamanda bir aileyi büyütmek için de geçerlidir.

Yaşayan ücret asgari ücretten farklıdır, çünkü asgari ücret, işçiyi ek gelir için hükümet programlarına güvenmeye bırakan temel bir yaşam kalitesi için gereklilikleri karşılayamayabilir. Ekonomik açıdan, yaşama ücreti, emek için bir taban fiyat olduğu için asgari ücrete benzer. Bu nedenle, yasal bir eşiğe göre belirlenmediği için ulusal

asgari ücretten farklıdır. Geçimlik ücret; doğal ücret olarak da adlandırılan çalışanın emeğini tekrar işverene sunmasını sağlayacak düzeyde olan ücret. Buna karşılık Yaşayan ücret; geçimlik ücretin aksine çalışanların gereksinim türlerini çeşitlendiren ücrettir. Bu ücret sayesinde çalışanın emeğini tekrar işverene sunabilmesi amaçlanmaktadır. Geçimlik ücret en temelinde çalışanın temel ihtiyaçlarını ve fiziksel durumunu dikkate alarak, çalışanın haklarının korunmasını ve varlığını sürdürebilmesini sağlayan ücret kavramı olarak tanımlanmaktadır (Işığışık, 2017: 76).

## 9-Sosyal Ücret

Sosyal ücret; ücretlemede sadece çalışana değil; aynı zamanda bakmakla yükümlü olduğu aile bireylerini de dikkate alan ve ücrete ilişkin en alt sınırı oluşturan asgari ücret uygulamasını da içeren geniş bir ücret anlayışıdır (Işığışık, 2017: 77). Sosyal ücret; daha çok ücretin sosyal niteliğini belirgin şekillerde vurgulamayı hedefleyen bir kavramdır. Bu kavram, ücretin teknik ve ekonomik rasyonellik kapsamından uzak fakat insancıl değerlere odaklanmış bir kavramdır. Sosyal ücret, işletme açısından sosyal düşünceler doğrultusunda kabul görmüş çalışana yaptığı iş karşılığında ödenen, işçiyi koruma, ve iş karşılığı olması şartı bulunmaksızın çalışana yapılan bir takım ödemelerdir. Sosyal ücret düzenlemesi kanunen olabildiği gibi iş sözleşmeleri çerçevesinde, işletme içi yönetimlerde veya tamamen işyerinin uygun bulunduğu uygulamalar ile gerçekleştirilebilir (Yılmaz, 2018). Sosyal ücretin esas aldığı konu çalışanların insani çerçevede yaşayabilme ve kendi geçimini sağlayabilmesidir. İnsani çerçevede çalışanların haklarının ve ücret haddinin verilmesi, işverene tekrar emeğini sunabilmesi ve toplum içinde varlıklarını insan onuruna yakışacak bir düzeyde sürdürebilmesini sağlayacak şekilde düzenlenmektedir. Klasik iktisadın temellerinden günümüze kadar olan gelişmeleri yansıtabilmesi bağlamında sosyal ücret oldukça anlam ve önem taşımaktadır. Işığışık'un Önsal (2007: 3-4) ve Topalhan (2010: 15-55)'dan yaptığı alıntıya göre ücret kavramı genel itibariyle endüstri ilişkileri ve iş hukuku gibi alanlarda çok sık kullanılan bir kavram olduğu dikkat çekmektedir.

Ücret kavramı genel olarak ele alındığında; bünyesinde barındırdığı diğer kavramlar ile birlikte, iş hukuku, endüstri ilişkileri, kamu kurum ve kuruluşları, iş sözleşmeleri, işverene ait kurallar ve iş yeri uygulamaları ile düzenlenerek iş hayatının

ve yaşamın sürdürülebilirliğinin çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Endüstri ilişkilerinde ücret haddi başta olmak üzere, brüt-net ücret, nominal-reel ücret, ayni-nakdi ücret, kolektif-efektif ücret gibi ücret kavramları dikkat çekici olurken; asgari, yarım, fazla çalışma, mesai, tatil, yüzde, prim, komisyon ve kâra katılma gibi ücret türleri iş hukuku tarafından düzenlenerek iş hayatında varlığını sürdürmesi dikkat çekici olmaktadır.

Ücret kelimesi İş Kanunu'nda tam olarak 209 kez tekrarlanmıştır. 4857 sayılı Kanun'un 32. Maddesi'nde ücret tanımı yapılmakta, 39. Madde içeriğine göre "asgari ücret", 40. Madde içeriğinde "yarım ücret", 41. Madde çerçevesinde "fazla çalışma ücreti", 46 Maddesi içeriğine göre "hafta tatili ücreti", 47 Madde içeriğine göre "genel tatil ücreti", 51. Madde gereğince "yüzde usulü ücret", 57. Madde kapsamında "yıllık izin ücreti" ve son olarak tekrar 57. Madde kapsamında "kâra katılma ve komisyon ücretleri" olarak ele alınmıştır. Nitekim İş Hukuku ve iş sözleşmeleri kapsamında ücret kavramının çok önemli bir yere sahip olduğu bir gerçektir (Işığışık, 2017 : 78).

#### **IV-Adalet Kavramı, Adalet Kuramları ve Ücret Adaleti Kavramı**

Toplumda bireyler açısından eşitliğin savunulabilmesi için eşitlik ve hakkaniyet ilkesine ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda bireylerin birbirlerine karşı olan ödevlerini de düzenleme görevi üstlenecek ve hem eşitliğin hem de hakkaniyetin toplumların düzenini sağlamasını mümkün hale getirecektir. Bu düzenin sağlanabilmesi ve toplumların eşit bir şekilde, hakkaniyetli halde yaşayabilmesi için "adalet" kavramı ortaya çıkmıştır. Toplumlarda adaletin varlığı herkesin eşitliğini simgeleyen ve hakların savunulabilmesi adına çalışmaların yapılabilmesi için ilke görevi görmektedir. Bu bakımdan adalet kavramı, adalet kavramının unsurları, örgütsel adalet, sosyal adalet, adalet kuramları ve ücret adaleti kavramları incelenmesi yararlı olacaktır.

#### **A-Adalet Kavramı**

Bireylerin sistematik bir düzende yaşamlarını sürdürebilmesi, eşitlik ve hakkaniyetin bireyler arasında homojen olarak var olması, toplumların düzen açısından sağlıklı ve eşit bir tabiata sahip olabilmesi için "adalet" kavramı yol gösterici bir ilkedir.



Adalet kavramı köken olarak birçok farklı terimden türeyerek ortaya çıkmıştır. Kökeni “adl” olan ve dürüst, müsavi, müstakim, düz ve dengeli anlamlarını da içinde barındırarak “adalet” kelimesine evrilmiştir (Güriz, 1994: 15). Adalet kendi içinde birçok terimi de barındırmaktadır. Bu terimler genel anlamda; iyilik, güzel ahlak, doğruluk, hukuk, eşitlik gibi değer yargıları olmakla birlikte düzen ve düzgünlüğü hukuki açıdan en doğru şekilde anlatmaya yarayan kavramdır.

Adalet kavramı, Antik çağlara kadar uzanan bir geçmişe sahip ve yol gösterici bir kavramdır. Ünlü filozofların derinlemesine ele aldığı bir konu olan adalet, her dönem toplum düzenini sağlamaya yönelik dönemselsel kanun ve kurallar ile kendisini genişleterek günümüzdeki halini almıştır. Ünlü bir filozof olan Platon; her bireye aynı şey verilir ise; ancak eşit ve adaletli olunmuş olacağına dikkat çekmiştir. Platon aynı zamanda bu eşitliği benimseyerek mutlak eşitliğin herkes için olduğunu vurgulamıştır. Aristoteles’e göre bir toplumun sahip olması gereken adalet temeli ise; ekonomik düzenden geçmektedir. Ekonomik düzenden geçen adalet “dağıtıcı” ve “denkleştirici” adalet olarak ikiye ayrılmıştır. Aristoteles’e göre; ikiye ayrılan adaletin dağıtıcı ilkesi eşitlik ilkesidir. Fakat Platon’un aksine bu eşitlik ilkesi mutlak değil orantılı eşitlikten bahsetmektedir (Homans, 1961). Ekonomik açıdan daha çok hak edene daha çok, daha az hak edene ise; daha az verilmesini savunmaktadır. Denkleştirici adalet ilkesi ise; Aristoteles tarafından karşılıklı alışverişlerde uygulanan veya takaslarda gerçekleşen değerlerin birbirine denk olması veya denk değil ise; fazlasının hakkı olan tarafa iade edilmesi olarak vurgulanmaktadır.

Roma Hukuku’na göre adalet; “hak edenin payına düşeni verilmesi hususunda daima çaba sarf edilmesi” olarak vurgulanmıştır. Bu ifade ile belirtilmesine rağmen kimin payına ne kadar düştüğünün nasıl belirleneceği netlik kazanmamıştır (Güriz, 1994:6). Tarafsızlığın bu konuda geçerli bir ölçüt olacağı kararı benimsenmiştir.

Adaletin işlevsel olarak hissedilebilirlik etkisi kazanabilmesini sağlayan durum ise; karşıtlık olarak ortaya çıkan “adaletsizlik” kavramıdır. Adalet kavramına tam olarak zıt olan her türlü olaylar adaletsizliğin içinde yer alarak, aslında sağlanması gereken adaletin varlığını işaret etmektedir. Ortaya çıkan düzensiz ve hakkaniyetsiz durumların, insan hayatını ve onurunu bozacak şekilde ilerlemesine engel olmak ve her anlamda adaletin yerine getirilme sürecinde, adalet etkin bir rol oynamaktadır (Yücel, 1994; 94). Toplumsal alanda insanların karşılıklı ilişkileri söz konusu olduğunda alınan kararları ve gösterilen davranışları, adil veya adaletsiz olarak nitelendirebilmek mümkün olmaktadır.

Adil olan veya olmayan durumlarda insanın kendisi veya kurumlar özne olarak rol oynayabilir. Bu konuda gerçekleştirilen hukuk uygulamaları adaletin sağlanması konusunda kendisini toplumsal alanda göstermektedir. Bundan dolayı kurumlar ve insanlar arasındaki ilişkiler adalet kavramının sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır. Aynı şekilde işçi ile işveren ilişkilerinde de ücretlendirme ve diğer haklar konusunda adillik ilkesi sağlanmadığı takdirde, karşılıklı olarak güven duygusu azalır ve iş ilişkileri zarar görür.

## **B- Adalet Kavramının Unsurları**

Adalet kavramı çok geniş bir anlama sahip bir terimdir. Bireyler her alanda eşit ve düzen içerisinde yaşayabilmek için adalet kavramının unsurlarına ihtiyaç duymaktadır. Adalet kavramının unsurları, örgütsel adalet ve sosyal adalet olmak üzere iki alt başlık altında ele alınarak incelenmektedir.

### **1-Örgütsel Adalet**

Tam anlamıyla adaletin örgütsel yaşamdaki yerini anlatan kavramdır. Adaletin örgüte bağlı olarak çalışanlar veya tarafların çıkmaza girdiği durumları sorgulaması sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet çalışanların verdikleri emek karşılığında aldıklarının adaletsiz olması sonucunda kendisini göstermektedir. İnsani onura yakışır bir biçimde yaşamı hak eden çalışanların adil koşullarda çalışma ortamına kavuşabilmesi, genel olarak insan kaynaklarının yönetimi konusunda düzenlemeler yapılarak örgütsel adaletin sağlanması gerektiği düşünülmektedir (Cropanzano & Kacmar 1995). Çalışma hayatında adalet kavramının yer alması, işçiler ve işverenler arasındaki ilişkinin daha adil olacak şekilde düzenlenmesine yardımcı olmuş; adaletin çalışma hayatının her alanına ışık tutması da örgütsel adalet konusunun evrilmesine ve gelişmesine yol açmıştır. Adaletin örgütlerdeki yeri, bireylerin faaliyetleri sonucu hak edilen ödüllerin veya cezaların dağıtılmasına ilişkin birtakım kurallar, sosyal şartlar ile hak edilenin dağılımı için verilen kararların sürecini ve bireyler arasındaki ilişkilerdeki davranış tarzını barındırması açısından oldukça önemlidir.

## 2-Sosyal Adalet

Toplumsal yaşamda ekonomik açıdan zayıf ve güçlü bireyler arasında sosyal bir denge sağlanması için gerçekçi ve adil bir düzen yaratma çabası, ilk defa Papa XI. Pius'un 1931 yılında yazdığı Encyklika bildirisinde "sosyal adalet" adı altında açıklanmıştır. Bu açıdan incelendiğinde sosyal adaletin; ekonomik açıdan bireylerin eşitliğini sağlamaya yönelik düşünceler barındırdığı çıkarımında bulunulabilir. Sosyal adalet bu bildiriden sonra ABD' de İnsan Hakları Bildirgesinde de yayınlanmıştır. Nitekim sosyal adaleti sağlamaya yönelik Uluslararası Çalışma Örgütü'nün "Barış istiyorsan adalet ek" açıklamasını anımsatan İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde; "evrensel ve sürekli bir barış, sadece sosyal adalet temeline dayalı olarak kurulabilir" ifadesi yer almaktadır (Dyer & Theriault, 1976). 20. yüzyılın siyasal ve sosyal düşüncesi çerçevesinde, II. Dünya Savaşı yıllarında adalet anlayışı, zenginliğin ve gelirin "dürüst ve adil" bir şekilde dağılımına odaklanmıştır.

Bir toplumu oluşturan tüm üyeleri kapsayarak, üyelerinin arasındaki ilişkiler dikkate alınmak üzere bu ilişkilerin düzenlenmesinde rol oynayan sosyal adalet, tıpkı dağıtıcı adalet de olduğu gibi bireyin yeteneğine ya da değerlerine göre düşenin ne olduğu değil, herkese eşit ve bütüncül olarak düşen "hak ve ödevlerin" ne olduğunun tespiti niteliğindedir. Sosyal adaletin aslında dağıtıcı adalet olarak nitelendirilmesi gereken bir kavram olduğu bu tespitten yola çıkarak düşünülmektedir. Bireylerin sosyal adalet ışığı altında varlıklarını sürdürürken dünya nimetlerinden faydalanabilmek için topluma katkıda bulunmaları gerekir (Heneman & Schwab, 1985:129-141). Bu katkılar neticesinde hak ettiklerini elde ederler. Ancak birtakım sorunlarla uğraşan bireylerin diğerlerine nazaran katkısı daha az olacaktır.

Bireyler haksızlık ile karşı karşıya geldikleri durumlarda kendi haklarını savunmaya geçerler. Bu durumda ise bireysel adaletsizlik kolaylıkla tespit edilebilir. Ancak sosyal adaletsizlik, toplumsal unsurları gerektirdiği için farkedilmesi çok daha zor olmaktadır. Sosyal adaletsizlik ise bir toplumu şekillendiren yasalar, gelenekler, politikalar ve kurumlar aracılığı ile ortaya çıkmaktadır (Baştaymaz, 2021: 47).

Çağdaş teorisyenlerden biri olan David Miller, sosyal adaletin bir toplumun her bireyi için adalet olduğunu ifade etmiştir. Bu yaklaşımı ile sosyal adaleti insancıl bir şekilde tanımlamakta ve toplumda oluşan sosyal adalet sorunlarının tüm topluma yayılma

potansiyeline sahip olduğunu belirtmektedir. Toplum tarafından hissedilen adaletsizlikler, barışçı düzene karşı tehdit oluşturabileceği ve toplumun tüm kesimlerinde gerilimi yükseltme potansiyeli oluşturacağı gerçeği kabul edilmektedir (Baştaymaz, 2021: 47).

Sosyal adaletin işletme içinde sağlanması ise; bireyler arasında az çaba gösterene daha az, çok çaba gösterene daha çok parasal karşılığın verilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin ve işletmelerin refahı açısından sosyal adaletin sağlanması, kapitalist düzendeki ekonomilerde artan eşitsizlik, güvensizlik gibi sorunların yaşanmaması adına çok önemli bir unsurdur. Refah devleti düşüncesi, sosyal adaleti sekteye uğratacak her türlü ihtimal karşısında devletin sessiz kalmayacağı düşüncesi ile gelişmiştir. Bu gelişmeler ışığında devlet tarafından üretilen politikalar ve kamu kuruluşları sayesinde, toplumda üretilmiş olan malların ve hizmetlerin paylaşımına müdahalede bulunarak, bireylerin minimum refah düzeyini garanti altına alması gerektiği düşünülmüştür (Özdemir, 2004; 84). Sosyal adalet adı altında asgari düzeyde bir geçim kaynağının sağlanması hem açlık hem de yoksulluk ile mücadelede oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu asgari geçim kaynağının sağlanmasıyla minimum düzeyde olsa dahi, eğitim, sağlık, konut ve sosyal güvenlik sistemi geliştirmeleri gibi sorunların çözümüne ulaşılarak refah devlet seviyesinde olunduğunun belirtisi olarak sosyal adalet ortaya çıkmaktadır.

### **C-Adalet Kuramları**

Adalet, bir şeyin adil olan halini sağlamak veya felsefi çerçevede neyin adil olup olmadığı tartışmasını ele almaktadır. Kavramsal olarak; hukuk, eşitlik, din, hakkaniyet, akılcılık ve etiği kapsayan birçok konuya, farklı bakış açlarına ve perspektiflere dayanmaktadır. Adalet kavramına ait üç kuram bulunmaktadır, bunlar; hakkaniyet (dağıtımçı) kuramı, onarıcı adalet kuramı ve cezalandırıcı adalet kuramıdır. Hakkaniyet kuramı; bir hakkın dağıtılması kapsamında kime dağıtıldığı, neyin dağıtıldığı ve hangi oranda dağıtıldığını kapsamaktadır (Kabadayı, 2013:49-57). Cezalandırıcı adalet kuramı; yanlışlıkla yapılmış veya bilinçli olarak yapılan hatalara yaptırım uygulanmasını içermektedir. Onarıcı adalet kuramı ise mağdur pozisyonunda olan

bireylerin mağduriyetlerini giderecek çözümleri üretmeye yönelik yaklaşımları içermektedir.

Hayatın bireyler ve toplumlar açısından yaşanabilir olması ve herkes için eşitlik ve adalet ilkelerinin geçerli kılınması ancak uygun sistem ve buna göre uygun davranışların geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır. İnsanlar tabiatı gereği sosyal varlıklar olması nedeniyle karşılıklı değiş tokuş gerçekleştirerek ve bu değiş tokuş ilişkisinde adalet arayışı içinde bulunarak ilişkilerini sürdürmüştür (Homans, 1961; 30). Bu kurama göre, insanlar kendi davranışlarını belirlerken, karşı tarafın davranışlarına göre değerler biçme ve daima en küçük değer ile en büyük zevki elde etme eğilimindedirler. Bu bakış açısına göre en büyük kazanç için en küçük bedeli ödemek söz konusudur. İnsanlar iki tarafın menfaati için kazançları en büyük seviyelere çekecek sistemler geliştirebilir ve dolayısı ile ortaya bir istismar sistemi çıkabilir. Bu yaklaşımlardan rahatsızlık duyanlar, adaletli alışverişler ve takaslar için istismar temelli yaklaşımlardan kaçınacaklardır.

Eşitlik veya adalet kuramında söz edilen “Denklik” kuramı; Homans’ın takas kuramındaki denklik ilkesine dayanılarak Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram adaletsizliğin hem davranışsal hem de bilişsel etkilerini ele alması bakımından oldukça önemlidir. Homans bu kuramla dağılımdaki en iyi çözümü bulmuş ve adaletin sağlanması açısından her bireyin kendi gelirini elde etmesi, yatırımlar yapması ve kârlarını hesaplayabilmesindeki farka dikkatleri çekerek, adaletsizliğin kendisini göstermesi durumlarında bireylerin davranış biçimleriyle bilişsel tepkileri açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır (Adams, 1963: 423). Bireylerin aynı zamanda yaptıkları yatırımları ve elde ettikleri gelirleri nasıl tanımladığına da değinmiştir.

Bireyler ekonomik çıkarlar açısından rasyonel davranışlar sergileyebilmektedir. Bu Victor H. Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen “Beklenti Değer Kuramı” olarak ortaya çıkmıştır. Bu kurama göre; birey bir seçim hakkına sahip olduğunda, çok çeşitli alternatifler içinde seçim yapmak durumundayken kendisi için en avantajlı olanı seçecektir. Bireyler daima bilişsel olarak kendilerine en uygun seçimleri yaparak kendi kapasite sınırları içerisinde kalma eğilimindedir. Bu kararlara ulaşmak için bireyler; “beklenti, “araçsallık” ve “değer” araçlarını kullanırlar (Adams, 1963: 422-436). Değer (valence), bir olayda bireyin elde ettiği sonuçla ilişkili duygusal bağlıdır. Birey açısından sonucun istenilme düzeyi ve çekiciliği ön plandadır. Birey eğer bir olayda sonuca

ulaşmayı istiyor ise; bu çekicilik ve değer açısından olumlu yönde, eğer elde etmemeyi elde etmeye tercih ediyorsa tamamen negatif yönde bir eğilim mevcuttur. Birey belli başlı sonuçlara ulaşsa da bu sonuçlar sadece birey tarafından bir seçim koşuluyla değil, denetim altında bulunmayan farklı koşullarla da ilgilidir. Birey bir sonuca ulaşmak için yaptığı tercihlerde belirli düzeyde inanç sergilemektedir. Bu inançlara göre amaçların gerçekleşme ihtimali değişkenlik göstermektedir. Bu inanca “beklenti” veya “öznel olasılık” adı verilmiştir.

Sonuçları eylemlerden ve davranışlardan ayırma konusunda yaşanan güçlüğü çözmek amacıyla “araçsallık” kavramı kullanılmaktadır. Sonuçlar genellikle davranışlardan etkilenecek bir amaca ulaşılır. Bu konuda davranışlar ulaştırdıkları amaçlar bakımından tanımlanmaktadır. Yüksek gelir elde edebilmek için çok çalışmak gerekliliği ilişkilendirilebilir ve sonuç olarak yüksek gelir elde edebilmenin yani çok çalışmanın yüksek gelir getireceği beklentisi de doğru olacaktır. Bazı durumlarda birbiri ile bağlantılı iki farklı sonuç ortaya çıkabilir. İkinci sonucun gerçekleşebilmesi açısından ilk sonucun gerçekleşme zorunluluğu bulunmaktadır. Eğer ikinci sonuçta yüksek kazanç elde edilecek ise; bu ilk sonucun gerçekleşmesine bağlı olmaktadır. İlk sonuç yüksek gelir getirisine sahip olmayabilir fakat ikinci sonucun gerçekleşmesinde etkili olursa, birey eylemleri ve davranışları neticesinde ilk sonuca daha sonrada ikinci sonuca ulaşabilir. Burada ikinci sonucun gerçekleşmesi için ilk sonucun gerçekleşmesi gerekliliği araçsallık açısından +1, eğer ikinci sonucun gerçekleşmesi için birinci sonuca ulaşılması gerekliliği yok ise; araçsallık açısından -1 değer olacaktır. Davranış + sonuç beklenti ilişkisini ifade ederken, sonuç + sonuç araçsallığı ifade etmektedir (Onaran, 1981: 74).

## **D-Ücret Adaleti Kavramı**

Bireylerin emekleri karşılığında bekledikleri ücret düzeyinde ve değerlendirme ölçütlerinde değişiklikler olma olasılığı Adams’ın adalet kuramında göz ardı edilmiştir. Adams’ın adalet kuramından sonra yapılan çalışmalarda ise; ücret adaleti ve ücret doyumu, bireyin kendisi ve çevresindeki faktörler, beklenti içinde bulunduğu ücret düzeyi ve alınan ücretin değerlendirilmesinde etkili olduğu vurgulanmıştır (Dyer ve Threialt, 1979; Heneman ve Schwab, 1985: 129-141). Bireylerde ücret adaleti anlayışının

oluşması, karşılıklı olarak adil ve ihtiyaç duyulan ölçüde oluşan ücret düzeyi ile alakalı beklentileri, bu düzeyin ölçülebilmesi açısından bireylerin seçtiği hem içsel hem de dışsal eşitlik ölçütleri, adalete bağlı unsurların göreceli olarak önemi ile birlikte karşılaştırmalı bir süreçle ifade edilebilmektedir. Bu aşamalar ise; birbiri ile karmaşık düzende etkileşim içindedir.

Ücret adaleti birtakım faktörlere dayanarak algılanmakta ve bu faktörler bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir. Bireysel faktörler; adaletin hassasiyete sahip olması anlamında, adil bir dünya inancı taşıyarak, bireylerin kendilerine duydukları saygı ile beraber çalışma ve insani yaşam koşulları bakımından önemli olan demografik özellikler çatısı altında toplanmaktadır. Adams 1965 yılında ortaya attığı adalet kuramında bireysel farklılıkların dikkate alınması yönündeki eleştiriler üzerine, Huseman ve arkadaşları tarafından 1985 ve 1987 yıllarında “adalet hassasiyeti” kuramı geliştirilmiştir (Levin-Waldman, 2000). Adams psikolojik açıdan çalışanların adaletsizlik karşısında gösterdikleri davranışları ele alırken bireylerin birbirinden farklı olabileceği tutumlarını göz ardı etmiş, herkesin eşit ölçüde adalet ilkesine sahip olarak hareket ettiğini düşünmüştür. Fakat aynı işyerinde çalışan farklı bireylerin aynı işi yaparak aynı ücreti almalarındaki oluşan adalet algısı farklı olabilmektedir. Adaletsizlikle karşılaşan bireyler tepkisel olarak aynı davranışları sergilemediğini kanıtlayan çalışmalar yapılmış ve bu Adams’ın adalet kuramının eleştirilmesinden sonra adaletin hassasiyeti konusuna yeni bir boyut kazandırmıştır.

Adil dünya inancı, ilk defa Lerner tarafından 1965 yılında ortaya atılmış ve “Dünya’nın insanların hak ettiklerini elde edebilmeleri adına veya başlarına gelenleri hak ettikleri için gerçekleştiğine” inanma eğilimini ifade etmektedir. Bu inanış, hem bireyin kendisinin hem de başkalarının yaşayarak elde ettikleri tecrübelerde adaletsizlik karşısındaki tepkilerini etkileyebilecek bir yapıya sahiptir. Adil dünya inancı bireylerde iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Furnham, 2003 ; 318-322). İlk olarak adil dünya inancı “bilinçli” bir biçimdir ve bireylerin toplumsal normlar başta olmak üzere, bireysel normlar, mevcut değerler ve ilkelerden yola çıkarak adaletsizliği nasıl algıladıklarını ve nasıl tepkiler vermeleri gerektiğini düşünme sürecidir. İkinci biçim ise; “bilinç ötesi” olarak bireylerin mevcut normlara ve değerlere karşıtlık oluşturarak, adaletsizliğe karşı direnç göstermek ve savunucu olma sürecidir. Lerner, bireylerin birtakım eylemleri gerçekleştirerek, arzuladığı şeyleri elde edebileceklerine veya karşılaşacakları negatif

olaylardan kaçınabileceklerine dair inanışlarını devam ettirmek için, gösterilen çaba ve elde edilen sonuç bağlamında anlamlı ve tutarlı bir ilişki olduğuna inanmaları yönünde gereklilik ileri sürmüştür.

Öz-saygı ücret adaleti algısı oluşturabilecek bireysel özelliklerden birisidir. Öz-saygı kişinin kendi haklarını eksik veya fazla olmadan düşünerek ölçülü bir şekilde istemesini ortaya çıkarmaktadır. Yaşam mücadelesi veren bireylerin hissettikleri yeterlilik ve başarıma kabiliyeti duygusunu anlatan öz-saygı aynı zamanda “yeterli benlik” olarak da ifade edilmektedir (Schultz & Schultz, 2009: 447). Öz-saygı çevre faktörlerden etkilenecek değişime uğrayabilme niteliği taşımasına rağmen, yaşanan deneyimler ve kıyaslamalar sebebiyle genellikle durgun bir kişilik özelliğine atıfta bulunur. Korman’a göre öz-saygı; başkalarının bir kişinin yetkinliği, kapasite ve becerisi, değer ve önemi ile ilgili verdiği mesajların etkili olması durumudur.



## II.BÖLÜM

### ÜCRET ADALETİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR VE ÜCRET ADALETİNİN UYGULANMASINDA ÜCRET STRATEJİ VE POLİTİKALARININ ROLÜ VE ÖNEMİ

#### I- Ücret Adaletini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

Ücret adaletini sağlamaya yönelik uygulamalar, iş değerlemesi ve buna dayalı ücret yapılarının oluşturulması ile gerçekleşmeli; bununla birlikte çalışanların performansları dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmalı, böylece performansa dayalı ücretlerin belirlenmesi mümkün olabilir. Bu değerlendirmeler ile birlikte çalışanların verimlilik ölçütü dikkate alınarak bir ücret adaleti sağlanmalı, verimlilik ölçütü gereğince ücret haddi ve diğer haklar çalışana verilmelidir. Bu haklar, ücret haddi başta olmak üzere diğer ücret kavramları ile birlikte toplu iş sözleşmelerinde belirtilerek uygulanmalıdır. Toplu iş sözleşmeleri kapsamında oluşan ücretlerin de ücret adaletine uygun olması beklenmektedir. Bu bağlamda ücret adaletini sağlamaya yönelik uygulamalar; iş değerlemesi, performans değerlemesi, verimlilik ölçütü ve toplu iş sözleşmeleri olmak üzere başlıca dört başlık altında toplanarak incelenebilir.

#### A- İş Değerlemesi ve İş Değerlemesine Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması

İş değerlemesi ve bu değerlemelere dayalı ücretlerin belirlenmesi konusunda birtakım tespitler yapılmaktadır. Bu tespitler işletmelerin faaliyette bulunduğu alanlarda ne derece önemli ve güçlü olduğu ile ilgili temel olgulardır. Bu olgulara yönelik değerlendirme yapılan işe göre ücret yapıları ve sistemleri geliştirilir. İş değerlemesi ve ücret yapılarının oluşması iki madde olarak ele alınmaktadır.

#### 1- İş Değerlemesi

İşletmelerde yapılacak olan veya yapılan işlerin güçlü ve önem unsurlarının belirlenmesi ile ilgili çalışmaları ele alır. Buna göre işler önem sıraları ve derecelerine göre sınıflandırılır. İş değerlendirme uygulaması Türkiye'ye 1950'li yıllarda gelmiştir ve temelde bu uygulama işçiyi değil, işi değerlemek üzerine olmuştur. Bu konuda işlerin

oluş şekli ve önem derecesine göre birtakım ücret yapıları oluşmaktadır. Bu ücret yapıları işçinin yeteneklerine ve verimliliğine göre değişkenlik göstermektedir. Diğer bir bağlamda çalışanlar arasında eşit işe eşit ücret dağılımını desteklemek, iç eşitliğin sağlanması (ücret adaleti, bilimsel ve sistemli ücret yönetimi sağlanabilmesi) amaçlanmaktadır. Bir işin değerlendirilmesi, yapılan iş ile ilgili birtakım analizler yapılarak başlar ve genellikle ücret yapısı oluşturma ile sonuçlanır (Dağdaviren, 2002). Bu analizler yapılırken iki soru sorulmaktadır. Bu sorulardan birincisi “Bu işin değeri nedir?”, ikincisi ise; “Yapılacak işin özel olarak yapılması için ne kadar ücret ödenmelidir?”. Bu sorular yardımıyla iş değerlendirilmesi hakkında bilgi elde edilmektedir. İş değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmasındaki en belirgin husus hiç şüphesiz ücretlendirmedeki tutarsızlıklar ve adaletsizliklerin ortadan kaldırılmasıdır. Bu bakış açısıyla örgüte en fazla fayda sağlayan iş diğerlerine oranla daha çok önem arz eder ve daha fazla ücreti hak eder.

İş değerlendirme aynı zamanda işletmelerdeki işler arasında var olan değer farklılıklarının ortaya çıkması için çok kullanışlı bir karşılaştırma yöntemidir. Bu yöntemle işletme içindeki önem sıraları belirlenir ve iş sırasını belirleyen bir gruplama yaparak iş yapısı oluşturulur. İş değerlendirme yoluyla işletmede var olan işlerin ücretlerini belirleme konusunda yapılan karşılaştırmalar göreceli değerler belirlemek adına sistematik bir süreçtir (Özdemir, 2012). İş değerlendirilmedeki amaç, işletmeye çalışanlar tarafından katkı sağlanmasıdır. Çalışanların kattığı değer; çaba, beceri, çalışma koşulları ve sorumluluk gibi faktörler temelinde ele alınır. Bu faktörlere göre işler değerlerine göre sıralanır, değerlemeye göre de rasyonel ve temel bir ücretlendirme oluşturulması amaçlanır. İş değerlendirme yapılırken kişiler değil, işlerin diğer işlerle karşılaştırılması geçerlidir. Tüm işler birbiriyle karşılaştırılabilir ve karşılaştırma ile ilgili herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır. İş değerlendirme aynı zamanda işletme içinde bir eşitlik sağlanması için temel oluşturur.

İş değerlendirilmesi 7 ilkeye sahiptir. Bu ilkeler;

- Çalışan değil iş değerlendirilmesi
- Eşit işe eşit ücret verilmesi
- Dürüstlük ve adalet esas alınması
- Şeffaflığın baskın olması
- Çalışmalar işin tarafı olan kişilerce benimsenmesi

- İş değerleme yolu ile elde edilen veriler ücretlendirme için kullanılması
- Verilerin daima güncelleştirilmesi

İş değerlemesi işlerin değerlerini hesaplayabilmek açısından sistematik yöntem olmakla birlikte; performans değerlendirme çalışmalarına da zemin hazırlar. Aynı zamanda sendikalar ile gerçekleştirilen ücret pazarlıkları için en objektif ve sistemsel verileri sağlar. İş değerlemesi katılımcı ve yönetim tarafından gerçekleştirilir. Katılımcı ile yönetim arasındaki iş değerlemesine bağımsız komiteler, iç yöneticiler, tarafsız (dışarıdan) uzmanlar ve hem personel hem uzman olanlar bulunmaktadır. Bağımsız komitelerin diğerlerine göre farklı bakış açılarına sahip olması, farklı düzeylerden kişilerin karar verme gücü bulunmaktadır. İç yöneticiler ise; daha az maliyet ve yeterlilik sağlama açısından değerlemelerde bulunmaktadır (Işığıçok, 2017: 170). Dış uzmanlar zaman kaybı ve güncellemeler için, hem personel hem de uzman olanlar ise; yetiştirme amaçlı değerlemelerde bulunmaktadır.

## **2- İş Değerlemesine Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması**

İş değerlemesi yapılarak iş gereklerinin kusursuz bir şekilde seçilerek, kusursuz bir şekilde ağırlıklandırılarak, kusursuz bir şekilde değerlendirildiği varsayımı altında ücretler; iş değerlerinin fonksiyonu olarak ortaya çıkar (Işığıçok 2017; 179). Bu bilgiye göre ücret eğrisinin açısının 45 derece olarak ortaya çıkması beklenir. Fakat bu konu her işletme, ülke ve sektörün sahip olduğu koşullara göre değişkenlik göstereceğinden dolayı, ücret eğrisi için ancak iş değeri arttıkça azalan oranda bir artış görüleceğinden dolayı, ücret eğrisi için ancak iş değeri arttıkça giderek artacağı “progresif” şeklinde bir ücret eğrisi oluşabilmektedir. İşletmelerin istihdam kapasitesi arttıkça ve işletme ölçeği genişledikçe degresif ve progresif ücretler eğrilerinin kullanımı pratik olarak mümkün değildir. İş değerleri ve ücret arasındaki ilişkinin kesintisiz olması teknik açıdan mümkün değildir. Çünkü iş değerlemede mutlaka hata payları olacaktır. Bu nedenle genellikle iş değerlemesi sonucu doğrusal değil, degresif veya progresif ücret eğrileri ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte; bu ücret eğrileri de ancak küçük işletmelerde kullanılmaktadır. Bir başka deyişle; çalışan sayısı arttıkça, işletme ölçeği büyüdükçe bu söz konusu ücret eğrilerinin kullanılması teknik olarak mümkün olmamaktadır. Bu

bakımdan iş değerlemesi sonucu ortaya çıkan iş değerleri, belli aralıklarla gruplandırılmakta ve böylece “ücret basamakları” oluşturulmaktadır (Işığışok 2017; 181).

Ücret basamaklarında belirlenen iş değerlerinin en az kusurla gerçekleştiği varsayımı ile iş değeri arttığı zaman ücretlerin de artması “doğrusal”, iş değeri arttığında, ücret azalan ölçüde artış gösteriyorsa “degresif” yani azalan oranda artan ücret basamakları, buna karşılık; iş değeri arttıkça ücretlerin de arttığı, “progresif” artan oranda artan ücret basamakları elde edilir (Işığışok, 2017: 179). Ücret basamakları mevcut ülke, sektör ve ücret politikalarında etkilenmekte; çalışanların işlerini temel ölçüde performans ile yaptıkları varsayılmaktadır. Çalışanlar gerçekçi bir değerlendirmeye alındığında ise; gösterilen performanslar birbirinden farklı olmaktadır, hatta bir çalışan aynı işte farklı performans göstermesi dahi mümkündür. Bu sebeple adil bir ücret yapısı için iş değerlendirme çalışmaları ile ilgili performans değerlemeleri de yapılarak desteklenmesi gerekir ve önerilmektedir.

## **B- Performans Değerleme ve Performans Değerlemeye Dayalı Ücretleme**

Performans değerlendirme ve bu değerlendirmelere dayalı ücretlerin belirlenmesi konusunda birtakım tespitler yapılmaktadır. Performans değerlemeleri, çalışanların aynı iş için gösterdiği performans oranına göre puanlanması olarak belirtilebilir. Aynı işi yapan çalışanlar arasında eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanarak performans değerlendirme için uygun ücret yapıları belirlenebilir. Performans değerlendirme ve performans değerlemeye dayalı ücretleme başlıklar halinde incelenmiştir.

### **1-Performans Değerleme**

İşletmeler ve işverenler, çalışanlarının performanslarına karşılık ödül sistemi geliştirerek motivasyon sağlar, çalışanların daha istekli ve özverili çalışmalarını istemekte, dolayısıyla anlık olarak karşılaşılan sorulara çalışanların çözüm bulmasını sağlamaya çalışmaktadır. Genel anlamda bireylerin çalışma düzeyleri ve etkinlikleri ile ilgili insan kaynaklarının yönetimsel işlevleri arasında performans değerlendirme yer

almaktadır. Performansın kelime anlamı karşılığı gösterilen çaba ve verimliliği ifade etmektedir. Performans değerlendirme ele alındığında ise; hem bireylerin başarıları incelenmekte hem de başarısızlıkları da değerlendirilmektedir. Performans, çaba ve verimlilik ölçütü ile değerlendirildiğinden dolayı başarı veya başarısızlık sonucuna ulaşmaktadır. Daha basit bir ifade ile “performans = başarı / başarısızlık” olarak gösterilebilir. Bu bağlamda performans değerlemeyi en kısa haliyle, çalışanların gerçekleştirdikleri işler bazında başarılarını ölçme ve değerlendirme süreci olarak ifade edilebilir (Işığışok, 2017: 183).

Başka bir görüş olarak performans değerlendirme, bir çalışanın mevcut işin konusu için uygun olup olmadığını, nitelik bakımından iş için verimli olup olmadığını ve çalışanın işteki verimliliğinin başarıya ulaşip ulaşmadığını tespit etmeye çalışan objektif analiz ve sentezler olarak ifade edilmektedir. Performans değerlendirme, çalışanın iş ortamındaki tutumlarını, işe olan bağlılığını ve işteki azmini ele alarak; işin sürdürülebilir olması için her durumda çözüm üretme ve işletmenin başarısını yükseltmeyi hedefleyen sistematik bir değerlendirme aracıdır. Kısa ve öz olarak performans değerlendirme, çalışanların işlerinde gösterdikleri başarılar ve kendilerini buldukları alanda geliştirmelerinin sistematik bir değerlemesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 160). Performans değerlendirme uygulamasının başarıya ulaşabilmesi, iş ile ilgili tanımlamalar ve analizlerin yapılmış, görev ile ilgili işlerin tanımlanmış olması, nihayetinde sonuçların kontrol edilmesi gerekmektedir.

## **2-Performans Değerlemeye Dayalı Ücretleme**

Ücret ve performans arasında bir bağlantı oluşturarak performansa dayalı bir ücret sistemi en genel tanımı olarak bilinmektedir. Sahip olduğu her türlü tanıma göre değerlendirilecek olursa performansa dayalı ücret sistemleri; özendirici ve liyakata dayalı ücret sistemleri olmak üzere iki konuda incelenmektedir. Performans yönetim sistemlerinin en dikkat edilmesi gereken kısmı, ücret-maaş yönetiminden yararlanılması konusudur. Çalışanların performanslarının farklılıkları ödül sistemine dahil edilmesi, işletmelerin uyguladığı performans yönetiminin esas amaçlarının başlarında olmakla beraber, uygulama esnasında bu amacın ne kadar gerçekleştirilebileceği daima tartışma konusu olmuştur. İşletmeler, çalışanlarının mevki olarak yükseldiğinde ücretlerinin

artması yönünde uygulamalar gerçekleştirmek isterken, ücretleme veya performans yönetimi konusunda bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bahsedilen sorunlar, performans değerlemesi sonucunda çalışanlara verilen ödüllerin etkilenmesi, verimlilik artışının olması yönündeki çabalar, istenilen doğrultuda başarıya ulaşamamasına neden olabilir (Çakır & Sakaoğlu, 2014: 1-21). Başka bir ifade ile performansla ödül arasında bir ilişki kurmak, çalışanları motive etmeye çalışmak, daha verimli işgücüne sahip olmak isteyen işletmelerin bu konu için ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm bulması gerekmektedir.

Performans değerlendirme ile ücretleme uygulaması, çalışanların standart performanslarının yanı sıra üstün performans sergiledikleri süreçlerde parasal olarak ödüllendirilmeleri konusundaki uygulamaları ifade eden sistem olarak bilinir (Işığışık, 2017:187). Çalışanların yaptıkları iş ölçüsünde ücret ödenmesi, işin değeri yerine verimlilikleri ölçüsünde ücret ödendiğinde, çalışanın daha istekli ve motive bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda ücretleme sistemi; değerli ve istekli çalışana cezbedecek, daha çok motive ve teşvik edecek, işletmeye bağlı kalmalarını konusunda ikna edecek, çalışanın bu konuda adil davranıldığını düşünmesi sağlanacak, işveren açısından da makul bir maliyetin tespit edilerek ödeneceği ücret planını tasarlamaktadır. Performansa dayalı ücret değerlendirme uygulaması söz konusu durum ne olursa olsun üç temel ögeye sahiptir;

- Ulaşılması gereken hedefin saptanması
- Değerlendirilebilir bir başarı elde edilmesi
- Yapılan değerlendirmelere göre uygun bir ücrete karar verilmesi

Bu unsurların ilk ikisi performans değerlendirme ve yönetim sistemlerini oluştururken, etkili performans yönetimi, performans standartları, standart performans ölçütleri ve çalışan geri bildirimleri olarak üç temel unsur ortaya çıkmaktadır. Performans yönetim sistemlerinin etkili olabilmesi açısından, bahsi geçen iş ile ilgili temel düzeylerin tespitinin yapılmakta; devamında çalışanların gösterdiği performans değerlendirilmekte, değerlendirme sonuçları standartlar ile karşılaştırılarak çalışan ve insan kaynaklarına geri bildirim ile bildirilmektedir.

## C-Verimlilik Ölçütü

Ücret adaletini sağlamaya yönelik uygulamalardan üçüncüsü de verimlilik ölçütü oluşturmaktadır. Verimlilik ölçütü, ücret adaletini sağlama konusunda önemli bir yere sahiptir. Ürün ve hizmetlerin (çıktıların) tanımlanması ile bu ürün ve hizmetleri elde edebilmek için aynı dönem içinde kullanılan kaynakların (girdilerin) arasında bulunan ilişkiyi ifade eder. Verimlilik bir iş için gösterilen çaba ile beraber, yüksek katkıda bulunmaya yönelik çalışmaları belirtmektedir. Yüksek verimlilik ise; bir iş için standart düzeyde kullanılan kaynaklar ile çok daha fazlasını üretebilmektir. Verimlilik değer artışı varsayımı üzerinden düşünülecek olursa; üretken olmayı koşul olarak sunmakta, hem katma değer üretebilme hem de yaratabilme becerisini ifade etmektedir. Aynı zamanda özellikle belirtilmediği sürece verimliliğin anlamı emek verimliliği olarak varsayılmaktadır (Işığışok, 2017:191). Çalışanlara yapacakları işler hakkında verimliliğin aşılammış olması, çok çalışmaktan ziyade verimli çalışabilme kültürüne sahip olunmaması ve verimlilik bireylerde bilinç altında yaşam felsefesi olarak yer almaması durumlarında, işletmeler açısından ciddi olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Diğer taraftan ücret yönetiminde verimliliğin dikkate alınmaması ise; en önemli sorunların başında gelmektedir. Daha açık bir ifade ile ücret adaletinin sağlanabilmesi açısından ücret - verimlilik arasında bağlantının mutlaka kurulması ve buna göre değerlendirmeler yapılması gerekmektedir. Bu bağlantının kurulamaması, ücret artışı etkilerinin verimliliğe yansımamasına ya da verimliliğin artması durumunda bu artışın ücrete yansıtılmamasına yol açacaktır (Işığışok, 2017: 192).

Adil ücret yönetimi için gereken temel unsur, ödenen ücretlere oranla verim farklılıklarının dikkate alınmasıdır. Bu gereklilikler hukuki, sosyal veya etik açıdan sınırlı ölçüde uygulanabilmektedir (Çakır, 2006: 80). Normal verimlilik düzeyinin altında çalışan bir işçi için ücretinde düşüş sağlanması gerekirken, bu durum toplumsal etik anlayışı sebebiyle mümkün olamayacağından, asgari ücret ve sendikaların varlığı durumunda toplu iş sözleşmeleri hükümleri gereği de uygulanamamaktadır. Bu durumda işletmeler açısından ücretin verimlilikle olan bağlantısının ne derece önemli olduğu, olması gerektiği gibi işlerlik düzeyinde olmasının ne derece zor olduğunu açıklar niteliktedir.

Öte yandan işverenler, verimlilik ölçütüne göre ücret belirlenmesine, çalışanlarda daha özendirici etki yaratacağından dolayı sıcak bakmaktayken, sendikalar bu konuya kişisel yaklaşarak ücretlerdeki oluşacak farklılıkların yaratacağı sorunlara dikkat çekmekte ve karşı çıkmaktadır. Sendikalar işçilerin alacağı ücretlerin farkı açısından çok farklılık olmamasını ve kolektif olarak belirlenmesini desteklemektedir (Işığışık, 2017: 192).

### **D-Toplu İş Sözleşmeleri**

Ücret adaletini sağlamaya yönelik uygulamalardan dördüncü ve son uygulaması ise; toplu iş sözleşmeleri oluşturmaktadır. Bireysel ilişkiler düzeninden toplu ilişkiler düzenine geçilmesi ile birlikte; ücretler, toplu pazarlık yoluyla toplu iş sözleşmeleri aracılığıyla saptanmaya başlamış, böylece ücretler ve çalışma koşulları, çalışanlar lehine ve çalışanlar için daha adil ve daha tatmin edici hale gelmiştir. Diğer çalışma koşulları yasal düzenlemeler aracılığıyla kolayca düzenlenebilirken, ücretlerin toplu pazarlık yoluyla saptanması, son derece dinamik özellik sergileyen ücretlerin, özellikle enflasyonist bir ekonomik yapı içinde, hayat pahalılığına uygun olarak saptanmasını mümkün kılmaktadır (Çakır, 2006: 80). Başka bir ifade ile ücretlerin değişen ekonomik koşullara göre toplu pazarlıklarla rahatça saptanması, toplu pazarlığın ücret adaletinin sağlanmasındaki rolü ve önemini yansıması bakımından son derece dikkat çekicidir (Işığışık, 2017: 193).

## **II- Ücret Adaletinin Sağlanmasında Ücret Strateji ve Politikalarının Rolü ve Önemi**

Ücret adaletini sağlamaya yönelik çalışmalar, insan kaynakları yönetiminde her bireye eşit iş ve eşit fırsat sağlamayı amaçlamaktadır. Belirlenecek olan ücretlendirmeler verimlilik esasına dayanarak, ilgili yasal düzenlemeler ile birlikte hem işletmeye hem de işçiye adalet, eşitlik ilkesine dayanarak gerçekleştirilmesidir. Ücret adaletinin sağlanabilmesi, çalışan verimliliğinin işletmeye sağladığı katkı ile doğru orantılı olması ile gerçekleşebilir (Evans, Nelson & Nelson, 1991). Bu uygulamalar ışığında çalışanların uygun çalışma koşullarında, eşit işe eşit ücret almaları sağlanması hedeflenirken aynı



zamanda işletmenin de bu verimlilikten faydalanması gerekmektedir. İşverenlerin bu hususta uygulayacağı özendirici ücretler ile işletme daha çok fayda görebilmekte ve bu iki taraf içinde daha uygun bir seçenek olmaktadır.

Örgütsel veya sosyal anlamda çalışanların ücretlerinin belirlenmesi, ücret sistemlerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilirlik sağlamak amacıyla kullanılan felsefe, politika, plan, strateji ve süreçler hem işletmeler açısından hem de çalışanların verimliliği arttırabilmesi açısından oldukça önemlidir. Çalışan verimliliğinin, uygulanan ücret stratejilerine göre göstereceği değişkenlikler işverenler açısından işletmenin kazanacağı fayda ölçüsüne göre değerlendirilmektedir. Ücret belirlenmesi konusunda yapılacak olan iş sözleşmelerinde hem işverenlerin hem de işçilerin sonuçtan mutlu olması gerekmektedir. Ücretlerin, yasal hükümler ve sendikaların çalışmaları sonucunda daha adil bir şekilde belirlenmesi ile ücret adaleti de sağlanmış olmaktadır. Bu hususta sendikaların baskıları ve iş sözleşmelerinin hükümleri sonucunda ortaya çıkan ücret politikası; kullanılacak ücret stratejilerini belirleme konusunda aktif rol oynamaktadır (Dyer & Theriault, 1976). Ücret politikalarının toplu iş sözleşmeleri kapsamında belirlenen ücretler dışında, işverenlerin veya işletmelerin uygulayacağı ücret stratejileri verimliliği artırma konusunda oldukça önemlidir. Çalışanlara özendirici ücretler ve ödüller verilerek çalışan motivasyonunun arttırılması, dolayısı ile çalışan verimliliğinin arttırmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla ücret adaletinin sağlanması ile işletmenin kârlılık oranının arttırılması sağlanmış olmaktadır. Bu ücret politikaları ve ücret stratejileri ışığında, işletmenin iş sözleşmeleri gereği çalışana tanıdığı “kâra katılma” avantajı yine çalışanlara ve işletmelere büyük ölçüde fayda sağlayacaktır. İşletmelerin ve çalışanların karşılıklı kazançlar elde etmesi ile verimli bir çalışma ortamı oluşmuş olmakta; bu durum ise; ücret adaletinin uygulanmasında ücret stratejileri ve politikaların rolünü açıkça ifade etmektedir.

Ücret çeşitleri kapsamında belirtilen ücret kavramları ile asgari düzeyde ücret alan çalışanların ücret adaleti sağlanması amacıyla, gösterdikleri iş performansına göre prim, komisyon, ödül veya yıl sonunda işletmenin yıllık kârından pay alma gibi seçenekler çalışanın verimliliğini (emek verimliliği) arttırmakla birlikte işletmenin uygulamış olduğu ücret stratejileri ve politikalarının tutarlı ve işleyişe uygunluğunu da sağlamaktadır. Çalışanların adil bir ücret alabilmesi açısından sendikaların ve toplu iş sözleşmelerinin oluşturduğu koşullar altında çalışan verimliliği ölçütü dikkate alınarak,

Ücretlerin belirlenmesi konusunda performans değerlemeleri ile iş değerlemeleri yapılmaktadır (Işığıok, 2017). İş değerleme ile işçinin yaptığı işe göre ücret alması, performans değerlemeye göre ise; işçinin gösterdiği performansa göre ücret alması söz konusudur. İş değerleme, işin değerine göre ücretin belirlenmesini ifade ederken, çalışanın ancak işin değeri kadar gelir elde edebileceğini de ifade etmektedir. Bu hususta ücret stratejileri devreye girerek çalışan motivasyonunu yüksekte tutarak hem işletmenin hem de işçinin menfaatleri gzetilebilmektedir. Performans değerleme ile ücretlerin belirlenmesi ise; eşit işe eşit ücret görüşünü savunarak, verimliliği yüksek olan kişilerin daha yüksek kazanç elde etmesini sağlamaktadır (Marmara, 2019). Performans değerleme bireysel olarak yapılması gereken bir ölçüm türüdür; zira bir ekibin performansı değerlendirilerek, ekip üyelerinde az çalışan ve çok çalışanın aynı creti alması ücret adaletsizliğini çıkaracaktır. Bu nedenle performans değerleme yapılırken iş sözleşmelerinin gereklilikleri yerine getirilecek şekilde ve sendikaların uygun bulduğu ücretler ışığında ücret adaleti uygulanmalıdır.

### III. BÖLÜM

#### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### BURSA'DA BİR ÖZEL SEKTÖR FİRMASINDA ÜCRET ADALETİNİN İNCELENMESİ

##### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada ücret adaletinin sağlanması bağlamında ücret politika ve stratejilerinin rolü ve önemi incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma Bursa ilinde faaliyet gösteren özel sektördeki bir işletmede çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Çalışanların ücret adaleti algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Çalışanların ücret adaleti algıları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Çalışanların ücret adaleti algıları eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Çalışanların ücret adaleti algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Çalışanların ücret adaleti algıları çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Çalışanların ücret adaleti algıları hanedeki birey sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Çalışanların ücret adaleti algıları mesleki kıdem (iş yerindeki çalışma süresi) değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
8. Çalışanların ücret adaleti algıları çalışılan pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
9. Çalışanların ücret adaleti algıları alınan ücret değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
10. Çalışanların ücret adaleti algıları alınan ücreti yeterli bulma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
11. Çalışanların ücret adaleti algıları iş yeri geliri dışında ek gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

12. Çalışanların ücret adaleti algıları hanede ücretli çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
13. Çalışanların ücret adaleti algıları ev durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
14. Çalışanların ücret adaleti algıları ulaşım aracı/araba durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
15. Çalışanların ücret adaleti algıları iş değerlemesi durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
16. Çalışanların ücret adaleti algıları iş değerlemesi durumuna göre ücret değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
17. Çalışanların ücret adaleti algıları ücret adaleti algısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
18. Çalışanların demografik özelliklerinin ücret adaleti algılarına etkisi nedir?

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada ücret adaletinin sağlanması bağlamında ücret politika ve stratejilerinin rolü ve öneminin ortaya çıkarılması bakımından tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri bir durumun farklı yönleriyle ortaya çıkarılmasını amaçlayan ve bu süreçte şartlara herhangi bir müdahalede bulunulmayan araştırma modelleridir.

### **3.4. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2021 yılında Bursa'da özel sektörde faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise; evren içerisinden rastgele belirlenen ve araştırmaya gönüllü olarak dahil edilen 288 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan örnekleme yönteminde, evren içerisinde her bir katılımcının araştırmaya dahil olma olasılığı eşittir.

### 3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgi formu ve Önderoğlu (2010) tarafından geliştirilen ve Marmara (2019) tarafından revize edilen Ücret Hakkaniyeti Ölçeği kullanılmıştır. Demografik bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sayısı, hanedeki birey sayısı gibi bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca, çalışanların mesleki özellikleri bakımından “Mesleki Kıdem (İş Yerindeki Çalışma Süresi), Çalışılan Pozisyon, Alınan Ücret, Alınan Ücreti Yeterli Bulma Durumu, İş Yeri Geliri Dışında Ek Gelir Durumu, Hanede Ücretli Çalışan Sayısı, Ev Durumu, Ulaşım Aracı/Araba Durumu, İş Değerlemesi Durumu, İş Değerlemesi Durumuna Göre Ücret, Ücret Adaleti Algısı” ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan Ücret hakkaniyeti ölçeği ise; 32 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,95,  $\alpha$  güvenirlik katsayısı ,96 ve açıklanan toplam varyans %75 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları ve ilgili maddeler incelendiğinde 1-7 numaralı maddelerin ücret artışı, 9-17 numaralı maddelerin ücret adaleti algısı, 18-20 numaralı maddelerin iş-ücret uyumu, 21-25 numaralı maddelerin ücret politikası, 26-33 numaralı maddelerin ise; ücret yönetiminin faydası boyutunda yer aldığı belirlenmiştir. Ölçek 1-5 puan aralığında değerlendirilen 5’li Likert türünde hazırlanmıştır.

### 3.6. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde nicel veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu kapsamda toplanan veriler, SPSS24 veri analiz programı kullanılarak yüzde ve frekans dağılımları bakımından incelenmiş, verilerin normallik dağılımı analizlerinde normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle verilerin analizinde parametrik istatistiksel tekniklerde t testi, ANOVA testi ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Verilerin yorumlanmasında %95 güven aralığı ( $p \leq 0,05$ ) ile değerlendirmeler yapılmıştır.

## IV. BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 4.1. Araştırmanın Analizi

**Tablo1. Çalışanların demografik özelliklere göre dağılımı**

		Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	131	45,5
	Erkek	157	54,5
<b>Yaş</b>	18-25 yaş	78	27,1
	26-35 yaş	100	34,7
	36-45 yaş	56	19,4
	46 ve üzeri yaş	54	18,8
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	21	7,3
	Lise	93	32,3
	Üniversite	162	56,3
	Lisansüstü	12	4,2
<b>Medeni Durum</b>	Evli	173	60,1
	Bekar	115	39,9
<b>Çocuk Sayısı</b>	Çocuğum yok	145	50,3
	1-2 çocuk	116	40,3
	3 ve üzeri çocuk	27	9,4
<b>Hanedeki Birey Sayısı</b>	1-2 kişi	75	26,0
	3-4 kişi	155	53,8
	5-6 kişi	48	16,7
	7 ve üzeri kişi	10	3,5

Çalışanların demografik özelliklere göre dağılımları incelendiğinde %45,5'inin kadın, %54,5'inin erkek olduğu; %27,1'inin 18-25 yaş, %34,7'sinin 26-35 yaş, %19,4'ünün 36-45 yaş, %18,8'inin 46 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi bakımından %7,3'ünün ilköğretim mezunu, %32,3'ünün lise mezunu, %56,3'ünün üniversite mezunu, %4,2'sinin ise; lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Medeni durum bakımından %60,1'inin evli, %39,9'unun bekâr olduğu, çocuk sayısı bakımından %50,3'ünün çocuğunun olmadığı, %40,3'ünün 1-2 çocuk sahibi olduğu, %9,4'ünün ise; 3 ve üzeri çocuk sayısına sahip oldukları belirlenmiştir. Çalışanların hanedeki birey sayısı değişkenine göre %26'sı 1-2 kişi, %53,8'i 3-4 kişi, %16,7'si 5-6 kişi, %3,5'i ise; 7 ve üzeri kişi olarak belirlenmiştir.

**Tablo2. Çalışanların mesleki özelliklere göre dağılımı**

<b>Mesleki Kıdem (İş Yerindeki Çalışma Süresi)</b>	0-5 yıl	144	50,0
	6-10 yıl	71	24,7
	11-15 yıl	30	10,4
	16 ve üzeri yıl	43	14,9
<b>Çalışılan Pozisyon</b>	Yönetsel Pozisyon (İdari Kısım)	125	43,4
	Çalışan (Asistan, Memur, Yetkili Yardımcısı, Uzman Yardımcısı gibi)	114	39,6
	Yardımcı Personel (Bakım ve Temizlik İşleri)	49	17,0
<b>Alınan Ücret</b>	Asgari ücret (2.825 TL)(2021)	64	22,2
	2.825 TL-5.000 TL	124	43,1
	5000 TL-7.000 TL	50	17,4
	7000 TL - 10.000 TL	29	10,1
	10.000 TL üzeri	21	7,3
<b>Alınan Ücreti Yeterli Bulma Durumu</b>	Yetersiz	157	54,5
	Kısmen Yeterli	98	34,0
	Yeterli	33	11,5
<b>İş Yeri Geliri Dışında Ek Gelir Durumu</b>	Ek Gelirim Yok	216	75,0
	Ek Gelirim Var	72	25,0
<b>Hanede Ücretli Çalışan Sayısı</b>	1 kişi	157	54,5
	2 ve üzeri kişi	131	45,5
<b>Ev Durumu</b>	Kira	128	44,4
	Ev sahibi	160	55,6
<b>Ulaşım Aracı/Araba Durumu</b>	Şahsi Araba Yok	139	48,3
	Şahsi Araba Var	149	51,7
<b>İş Değerlemesi Durumu</b>	İş yerinde yapılan her işin değeri farklıdır.	241	83,7
	İş yerinde yapılan her işin değeri aynıdır.	47	16,3
<b>İş Değerlemesi Durumuna Göre Ücret</b>	İşin değerine göre alınan ücret farklıdır.	248	86,1
	İşin değerine göre alınan ücret aynıdır.	40	13,9
<b>Ücret Adaleti</b>	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.	133	46,2
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.	117	40,6
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı oldukça adaletlidir.	38	13,2
	Toplam	288	100,0

Çalışanların mesleki özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde mesleki kıdem bakımından %50'sinin 0-5 yıl, %24,7'sinin 6-10 yıl, %10,4'ünün 11-15 yıl, %14,9'unun 16 ve üzeri yıl kıdeme sahip oldukları; çalışılan pozisyon bakımından %43,4'ünün Yönetmel Pozisyon (İdari Kısım), %39,6'sının Çalışan (Asistan, Memur, Yetkili Yardımcısı, Uzman Yardımcısı gibi, %17'sinin Yardımcı Personel (Bakım ve Temizlik İşleri) olduğu; alınan ücret bakımından %22,2'sinin asgari ücret (2021 yılı asgari ücreti net: 2.825 TL), %43,1'inin 2.825 TL-5.000 TL arası, %17,4'ünün 5000 TL-7.000 TL, %10,1'inin 7000 TL - 10.000 TL, %7,3'ünün 10.000 TL üzeri ücret aldıkları; ücreti yeterli bulma durumu bakımından %54,5'inin yetersiz, %34'ünün kısmen yeterli, %11,5'inin yeterli bulduğu belirlenmiştir. Çalışanların işyeri geliri dışında ek gelir durumu bakımından %75'inin ek gelirinin olmadığı, %25'inin ise; ek gelirinin olduğu; hanede ücretli çalışan sayısı bakımından %54,5'inin 1 kişi, %45,5'inin ise; 2 ve üzeri kişi çalışan olduğu; ev durumu bakımından %44,4'ünün kirada durduğu, %55,6'sının ev sahibi olduğu belirlenmiştir. Çalışanların ulaşım aracı/araba durumu bakımından %48,3'ünün şahsi arabasının olmadığı, %51,7'sinin şahsi arabasının olduğu; iş değerlemesi bakımından %83,7'sinin “İş yerinde yapılan her işin değeri farklıdır.” şeklinde, %16,3'ünün ise; “İş yerinde yapılan her işin değeri aynıdır.” şeklinde düşünceye sahip oldukları görülmektedir. İş değerlemesi durumuna göre alınan ücret bakımından %86,1'inin “İşin değerine göre alınan ücret farklıdır.” şeklinde, %13,9'unun “İşin değerine göre alınan ücret aynıdır.” şeklinde görüş belirttikleri; ücret adaleti bakımından çalışanların %46,2'sinin “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.” yanıtı verdikleri, %40,6'sının “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.” şeklinde ve %13,2'sinin ise; “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı oldukça adaletlidir.” şeklinde yanıt verdikleri belirlenmiştir.

**Tablo 3. Çalışanların ücret adaleti algılarının cinsiyete göre t testi ile karşılaştırılması**

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Ücret Adaleti Algısı	Kadın	131	17,6565	7,60341	286	-5,166	,000
	Erkek	157	23,5223	10,98343			
Ücret Yönetiminin Faydası	Kadın	131	25,3511	8,51688	286	-,693	,489
	Erkek	157	26,0701	8,96154			
Ücret Artışı	Kadın	131	14,2672	5,27669	286	-6,008	,000



	Erkek	157	19,1146	7,87561			
Ücret Politikası	Kadın	131	11,1679	4,74934	286	-3,710	,000
	Erkek	157	13,5669	5,99495			
İş-Ücret Uyumu	Kadın	131	6,7710	2,77507	286	-3,576	,000
	Erkek	157	8,1338	3,54838			
Toplam	Kadın	131	75,2137	22,82846	286	-4,365	,000
	Erkek	157	90,4076	33,93696			

Çalışanların ücret adaleti algıları cinsiyet değişkenine göre t testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ücret Yönetiminin Faydası puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği ( $p>,05$ ), Ücret Adaleti Algısı, Ücret Artışı, Ücret Politikası, İş-Ücret Uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p\leq,05$ ). Anlamlı farklılığa ilişkin aritmetik ortalama puanları incelendiğinde erkeklerin ücret adaleti algısı, ücret artışı, ücret politikası, iş-ücret uyumu ve toplam puanlar bakımından ücret adaleti düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4. Çalışanların ücret adaleti algılarının yaşa göre ANOVA testi ile karşılaştırılması**

	Yaş	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	F	p	Fark
Ücret Adaleti Algısı	18-25 yaş	78	20,2949	10,40743	3	5,409	,001	1*4 2*4 3*4 2*1
	26-35 yaş	100	23,0300	10,17767				
	36-45 yaş	56	21,8929	10,14204				
	46 ve üzeri yaş	54	16,5556	7,50262				
	Toplam	288	20,8542	10,01599				
Ücret Yönetiminin Faydası	18-25 yaş	78	26,0897	9,90498	3	,539	,656	-
	26-35 yaş	100	25,6300	8,58311				
	36-45 yaş	56	26,5893	8,26774				
	46 ve üzeri yaş	54	24,5741	7,84665				
	Toplam	288	25,7431	8,75429				
Ücret Artışı	18-25 yaş	78	15,5385	6,81803	3	3,839	,010	2*1 2*4
	26-35 yaş	100	18,5400	7,67578				
	36-45 yaş	56	17,5179	7,86937				
	46 ve üzeri yaş	54	15,2407	5,44591				
	Toplam	288	16,9097	7,22309				
Ücret Politikası <sup>1</sup>	18-25 yaş	78	12,5256	6,31166	3	2,302	,077	-
	26-35 yaş	100	13,3300	5,62292				
	36-45 yaş	56	12,4286	5,35251				

	46 ve üzeri yaş	54	10,8704	4,26502				
	Toplam	288	12,4757	5,58427				
İş-Ücret Uyumu	18-25 yaş	78	6,9359	3,06357				
	26-35 yaş	100	8,7800	3,05035				
	36-45 yaş	56	7,3571	3,66521	3	9,619	,000	2*1
	46 ve üzeri yaş	54	6,1667	2,84671				2*4
	Toplam	288	7,5139	3,28546				
Toplam	18-25 yaş	78	81,3846	29,85560				
	26-35 yaş	100	89,3100	32,51657				2*1
	36-45 yaş	56	85,7857	32,05944				2*3
	46 ve üzeri yaş	54	73,4074	21,52008	3	3,542	,015	2*4
	Toplam	288	83,4965	30,32357				3*4

Çalışanların ücret adaleti algıları yaş değişkenine göre ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ücret Yönetiminin Faydası ve ücret politikası puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği ( $p>,05$ ), Ücret Adaleti Algısı, Ücret Artışı, İş-Ücret Uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p\leq,05$ ). Meydana gelen anlamlı farklılığa ilişkin Tukey testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Test sonucunda 46 ve üzeri yaş grubunda olanların ücret adaleti algısının 18-25 yaş, 26-35 yaş ve 36-45 yaş grubundaki çalışanlara göre daha düşük olduğu, 26-35 yaş grubunda olanların ise; 18-25 yaş grubunda olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 26-35 yaş grubunda olan çalışanların 18-25 yaş ve 46 ve üzeri yaş olan çalışanlara göre ücret artışı ve İş-Ücret Uyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 26-35 yaş grubunda olan çalışanların 18-25 yaş, 36-45 yaş ve 46 ve üzeri yaş olan çalışanlara göre ücret adaleti algılarının daha yüksek olduğu; 36-45 yaş grubunda olan çalışanların 46 ve üzeri yaş olan çalışanlara göre ücret adaleti algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5. Çalışanların ücret adaleti algılarının eğitim durumuna göre ANOVA testi ile karşılaştırılması**

	Eğitim Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	F	p	
Ücret Adaleti Algısı	İlköğretim	21	15,1905	3,97013				
	Lise	93	21,9785	11,29831				
	Üniversite	162	20,7593	8,96910	3	2,937	,034	1*2
	Lisansüstü	12	23,3333	16,27789				1*3
	Toplam	288	20,8542	10,01599				

Ücret Yönetiminin Faydası	İlköğretim	21	23,4286	5,67073	3	1,029	,380	-
	Lise	93	25,4409	10,26122				
	Üniversite	162	26,3704	7,74828				
	Lisansüstü	12	23,6667	12,65869				
	Toplam	288	25,7431	8,75429				
Ücret Artışı	İlköğretim	21	13,0952	2,91384	3	6,602	,001	1*2 1*3
	Lise	93	19,0645	8,25254				
	Üniversite	162	16,1358	6,10621				
	Lisansüstü	12	17,3333	12,42676				
	Toplam	288	16,9097	7,22309				
Ücret Politikası	İlköğretim	21	9,9048	3,63187	3	2,223	,086	-
	Lise	93	12,7849	6,30536				
	Üniversite	162	12,4691	4,99711				
	Lisansüstü	12	14,6667	8,54223				
	Toplam	288	12,4757	5,58427				
İş-Ücret Uyumu	İlköğretim	21	5,0476	1,46548	3	5,431	,001	1*2 1*3
	Lise	93	7,2473	3,91945				
	Üniversite	162	7,9506	2,91665				
	Lisansüstü	12	8,0000	3,07482				
	Toplam	288	7,5139	3,28546				
Toplam	İlköğretim	21	66,6667	8,52252	3	2,560	,055	-
	Lise	93	86,5161	36,37773				
	Üniversite	162	83,6852	25,37874				
	Lisansüstü	12	87,0000	52,27202				
	Toplam	288	83,4965	30,32357				

Çalışanların ücret adaleti algıları eğitim durumu değişkenine göre ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ücret Yönetiminin Faydası, ücret politikası ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği ( $p>,05$ ), Ücret Adaleti Algısı, Ücret Artışı, İş-Ücret Uyumu anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p\leq,05$ ). Meydana gelen anlamlı farklılığa ilişkin Tukey testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Test sonucunda eğitim durumu ilköğretim olan çalışanların ücret adaleti, ücret artışı, iş-ücret uyumu algısının eğitim durumu lise ve üniversite olan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6. Çalışanların ücret adaleti algılarının medeni duruma göre t testi ile karşılaştırılması**

	Medeni Durum	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Ücret Adaleti Algısı	Evli	173	19,7688	9,13616	286	-2,272	,024
	Bekar	115	22,4870	11,05200			

Ücret Yönetiminin Faydası	Evli	173	25,3121	8,58174	286	-1,025	,306
	Bekar	115	26,3913	9,00652			
Ücret Artışı	Evli	173	16,8671	6,85054	286	-,123	,902
	Bekar	115	16,9739	7,78039			
Ücret Politikası	Evli	173	11,8786	5,10042	286	-2,241	,026
	Bekar	115	13,3739	6,15653			
İş-Ücret Uyumu	Evli	173	7,2890	3,31623	286	-1,427	,155
	Bekar	115	7,8522	3,22339			
Toplam	Evli	173	81,1156	28,25606	286	-1,639	,102
	Bekar	115	87,0783	32,99658			

Çalışanların ücret adaleti algıları medeni durum değişkenine göre t testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ücret Yönetiminin Faydası, Ücret Artışı, İş-Ücret Uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği ( $p>,05$ ), Ücret Adaleti Algısı ve Ücret Politikası puanlarında anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p\leq,05$ ). Anlamlı farklılığa ilişkin aritmetik ortalama puanları incelendiğinde bekâr olan çalışanların ücret adaleti algısı ve ücret politikası algısı düzeylerinin evli olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 7. Çalışanların ücret adaleti algılarının çocuk sayısına göre ANOVA testi ile karşılaştırılması**

	Çocuk Sayısı	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Sd	F	p	
Ücret Adaleti Algısı	Çocuğum yok	14 5	21,5310	10,15987	2	2,014	,135	-
	1-2 çocuk	11 6	20,8276	9,58647				
	3 ve üzeri çocuk	27	17,3333	10,66627				
	Toplam	28 8	20,8542	10,01599				
Ücret Yönetiminin Faydası	Çocuğum yok	14 5	25,0621	8,82485	2	5,307	,005	2*3
	1-2 çocuk	11 6	27,4655	8,00481				
	3 ve üzeri çocuk	27	22,0000	10,04222				
	Toplam	28 8	25,7431	8,75429				
Ücret Artışı	Çocuğum yok	14 5	16,1862	6,83637	2	2,893	,057	-

	1-2 çocuk	11 6	18,1293	6,89112				
	3 ve üzeri çocuk	27	15,5556	9,77569				
	Toplam	28 8	16,9097	7,22309				
Ücret Politikası	Çocuğum yok	14 5	12,6138	5,35307				
	1-2 çocuk	11 6	12,8276	5,71234	2	2,499	,084	-
	3 ve üzeri çocuk	27	10,2222	5,93771				
	Toplam	28 8	12,4757	5,58427				
İş-Ücret Uyumu	Çocuğum yok	14 5	7,6483	3,04715				
	1-2 çocuk	11 6	7,7759	3,31292	2	4,886	,008	1*3 2*3
	3 ve üzeri çocuk	27	5,6667	3,90266				
	Toplam	28 8	7,5139	3,28546				
Toplam	Çocuğum yok	14 5	83,0414	29,63057				
	1-2 çocuk	11 6	87,0259	29,34398	2	3,226	,041	1*3 2*3
	3 ve üzeri çocuk	27	70,7778	35,41440				
	Toplam	28 8	83,4965	30,32357				

Çalışanların ücret adaleti algıları çocuk sayısı değişkenine göre ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ücret Adaleti Algısı, Ücret Artışı ve ücret politikası puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği ( $p>,05$ ), İş-Ücret Uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p\leq,05$ ). Meydana gelen anlamlı farklılığa ilişkin Tukey testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Test sonucunda 3 ve üzeri çocuk sahibi olan çalışanların çocuğu olmayan ve 1-2 çocuk sahibi olan çalışanlara göre iş ücret uyumu ve ücret adaleti algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 8. Çalışanların ücret adaleti algılarının hanedeki birey sayısına göre ANOVA testi ile karşılaştırılması**

	Hanedeki Birey Sayısı	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	F	p	Fark
Ücret Adaleti Algısı	1-2 kişi	75	20,8000	10,16486	3	3,185	,024	4*5
	3-4 kişi	155	20,7032	8,97484				
	5-6 kişi	48	23,1458	12,80457				
	7 ve üzeri kişi	10	12,6000	3,30656				
	Toplam	288	20,8542	10,01599				
Ücret Yönetiminin Faydası	1-2 kişi	75	26,2400	8,93496	3	2,229	,085	-
	3-4 kişi	155	25,8774	8,16019				
	5-6 kişi	48	25,9792	9,82504				
	7 ve üzeri kişi	10	18,8000	9,36661				
	Toplam	288	25,7431	8,75429				
Ücret Artışı	1-2 kişi	75	15,0400	6,88602	3	3,050	,029	1*3
	3-4 kişi	155	17,4581	6,66668				
	5-6 kişi	48	18,4792	9,06006				
	7 ve üzeri kişi	10	14,9000	5,72422				
	Toplam	288	16,9097	7,22309				
Ücret Politikası	1-2 kişi	75	12,4400	5,44069	3	2,882	,036	-
	3-4 kişi	155	12,6645	5,09045				
	5-6 kişi	48	12,9583	7,16955				
	7 ve üzeri kişi	10	7,5000	3,13581				
	Toplam	288	12,4757	5,58427				
İş-Ücret Uyumu	1-2 kişi	75	7,4400	3,23511	3	3,100	,027	2*4 3*4
	3-4 kişi	155	7,7226	3,19402				
	5-6 kişi	48	7,5833	3,57791				
	7 ve üzeri kişi	10	4,5000	2,41523				
	Toplam	288	7,5139	3,28546				
Toplam	1-2 kişi	75	81,9600	29,75551	3	2,844	,038	2*4 3*4
	3-4 kişi	155	84,4258	27,83928				
	5-6 kişi	48	88,1458	38,81598				
	7 ve üzeri kişi	10	58,3000	7,58727				
	Toplam	288	83,4965	30,32357				

Çalışanların ücret adaleti algıları hanedeki birey sayısı değişkenine göre ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ücret yönetiminin faydası ve ücret politikası

puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği ( $p>,05$ ), Ücret Adaleti Algısı, Ücret Artışı ve İş-Ücret Uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p\leq,05$ ). Meydana gelen anlamlı farklılığa ilişkin Tukey testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Test sonucunda hanedeki birey sayısı 5-6 kişi olan çalışanların ücret adaleti algılarının hanedeki birey sayısı 7 ve üzeri kişi olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu, hanedeki birey sayısı 5-6 kişi olan çalışanların 1-2 kişi olan çalışanlara göre ücret artışı algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hanedeki birey sayısı 7 ve üzeri kişi olan çalışanların iş-ücret uyumu ve ücret adaleti algısı düzeylerinin hanedeki birey sayısı 3-4 kişi ve 5-6 kişi olan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 9. Çalışanların ücret adaleti algılarının mesleki kıdeme (iş yerindeki çalışma süresi) göre ANOVA testi ile karşılaştırılması**

	Mesleki Kıdeme	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	F	p	Fark
Ücret Adaleti Algısı	0-5 yıl	144	20,5417	9,51251	3	1,431	,234	-
	6-10 yıl	71	22,6761	11,66530				
	11-15 yıl	30	18,4333	7,81547				
	16 ve üzeri yıl	43	20,5814	9,91207				
	Toplam	288	20,8542	10,01599				
Ücret Yönetiminin Faydası	0-5 yıl	144	24,7083	9,08997	3	1,398	2,444	-
	6-10 yıl	71	26,9718	8,22014				
	11-15 yıl	30	26,2333	9,48568				
	16 ve üzeri yıl	43	26,8372	7,74575				
	Toplam	288	25,7431	8,75429				
Ücret Artışı	0-5 yıl	144	15,7569	6,35131	3	3,507	,016	1*2
	6-10 yıl	71	19,0986	8,35319				
	11-15 yıl	30	16,8667	6,98142				
	16 ve üzeri yıl	43	17,1860	7,51587				
	Toplam	288	16,9097	7,22309				
Ücret Politikası	0-5 yıl	144	11,7153	5,64158	3	2,742	,044	1*2
	6-10 yıl	71	13,9296	5,97214				
	11-15 yıl	30	11,9667	4,74511				
	16 ve üzeri yıl	43	12,9767	4,87212				
	Toplam	288	12,4757	5,58427				
İş-Ücret Uyumu	0-5 yıl	144	6,9236	3,00833	3	6,394	,000	1*2
	6-10 yıl	71	8,9296	3,50234				
	11-15 yıl	30	7,2333	2,92060				

	16 ve üzeri yıl	43	7,3488	3,45642				
	Toplam	288	7,5139	3,28546				
Toplam	0-5 yıl	144	79,6458	28,27746	3	2,625	,051	-
	6-10 yıl	71	91,6056	34,85049				
	11-15 yıl	30	80,7333	27,32554				
	16 ve üzeri yıl	43	84,9302	29,18039				
	Toplam	288	83,4965	30,32357				

Çalışanların ücret adaleti algıları mesleki kıdem (iş yerindeki çalışma süresi) değişkenine göre ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ücret Adaleti Algısı, Ücret Yönetiminin Faydası ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği ( $p>,05$ ), ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu puanlarında anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p\leq,05$ ). Meydana gelen anlamlı farklılığa ilişkin Tukey testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Test sonucunda mesleki kıdemi 6-10 yıl olan çalışanların 0-5 yıl olan çalışanlara göre ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 10. Çalışanların ücret adaleti algılarının çalışılan pozisyona göre ANOVA testi ile karşılaştırılması**

	Çalışılan Pozisyon	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	F	p
Ücret Adaleti Algısı	Yönetmel Pozisyon (İdari Kısım)	125	22,0880	11,43426			
	Çalışan (Asistan, Memur, Yetkili Yardımcısı, Uzman Yardımcısı gibi)	114	20,9211	8,96912	2	3,683	,026 1*3
	Yardımcı Personel (Bakım ve Temizlik İşleri)	49	17,5510	7,58854			
	Toplam	288	20,8542	10,01599			
Ücret Yönetiminin Faydası	Yönetmel Pozisyon (İdari Kısım)	125	28,2720	7,96603	2	14,285	,000 1*2 1*3 2*3



	Çalışan (Asistan, Memur, Yetkili Yardımcısı, Uzman Yardımcısı gibi	114	25,0526	8,45168				
	Yardımcı Personel (Bakım ve Temizlik İşleri)	49	20,8980	9,18614				
	Toplam	288	25,7431	8,75429				
	Yönetmelik Pozisyon (İdari Kısım)	125	18,4160	8,21602				
	Çalışan (Asistan, Memur, Yetkili Yardımcısı, Uzman Yardımcısı gibi	114	16,2018	6,44539				
Ücret Artışı	Yardımcı Personel (Bakım ve Temizlik İşleri)	49	14,7143	5,26783	2	5,710	,004	1*2 1*3
	Toplam	288	16,9097	7,22309				
	Yönetmelik Pozisyon (İdari Kısım)	125	12,9440	5,94234				
	Çalışan (Asistan, Memur, Yetkili Yardımcısı, Uzman Yardımcısı gibi	114	12,8246	5,34847				
Ücret Politikası	Yardımcı Personel (Bakım ve Temizlik İşleri)	49	10,4694	4,78758	2	3,902	,021	1*3 2*3
	Toplam	288	12,4757	5,58427				
	Yönetmelik Pozisyon (İdari Kısım)	125	8,0880	3,50349				
İş-Ücret Uyumu					2	9,551	,000	1*3 2*3

	Çalışan (Asistan, Memur, Yetkili Yardımcısı, Uzman Yardımcısı gibi	114	7,6404	3,02534			
	Yardımcı Personel (Bakım ve Temizlik İşleri)	49	5,7551	2,68895			
	Toplam	288	7,5139	3,28546			
	Yönetmel Pozisyon (İdari Kısım)	125	89,8080	32,30617			
	Çalışan (Asistan, Memur, Yetkili Yardımcısı, Uzman Yardımcısı gibi	114	82,6404	29,07638			
Toplam					2	8,477	,000 1*3 2*3
	Yardımcı Personel (Bakım ve Temizlik İşleri)	49	69,3878	22,42285			
	Toplam	288	83,4965	30,32357			

Çalışanların ücret adaleti algıları çalışılan pozisyon değişkenine göre ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Meydana gelen anlamlı farklılığa ilişkin Tukey testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Test sonucunda, yönetmel pozisyonda çalışanların yardımcı personel pozisyonunda çalışanlara göre ücret adaleti algılarının alt boyutlarda ve toplam puan bakımından daha yüksek olduğu, çalışan pozisyonunda olanların yardımcı personel konumunda olan çalışanlara göre ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu ve genel olarak ücret adaleti algısı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yönetmel pozisyonda çalışanların çalışan pozisyonunda olanlara göre ücret yönetiminin faydası düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 11. Çalışanların ücret adaleti algılarının alınan ücrete göre ANOVA testi ile karşılaştırılması**

	Alınan Ücret	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	F	p	
Ücret Adaleti Algısı	Asgari ücret (2.825 TL)	64	18,7188	9,14689	4	9,487	,000	
	2.825 TL-5.000 TL	124	19,1694	9,08561				1*4
	5000 TL-7.000 TL	50	20,3600	8,58038				1*5
	7000 TL - 10.000 TL	29	28,5517	12,41999				2*4
	10.000 TL üzeri	21	27,8571	10,09101				2*5
	Toplam	288	20,8542	10,01599				3*4
Ücret Yönetiminin Faydası	Asgari ücret (2.825 TL)	64	24,0313	8,63358	4	9,174	,000	
	2.825 TL-5.000 TL	124	24,7903	8,61014				1*4
	5000 TL-7.000 TL	50	23,9200	8,21109				1*5
	7000 TL - 10.000 TL	29	32,7241	7,92778				2*4
	10.000 TL üzeri	21	31,2857	5,44190				2*5
	Toplam	288	25,7431	8,75429				3*4
Ücret Artışı	Asgari ücret (2.825 TL)	64	14,2031	5,07149	4	15,790	,000	
	2.825 TL-5.000 TL	124	15,5726	6,81960				1*4
	5000 TL-7.000 TL	50	18,1000	6,03814				1*5
	7000 TL - 10.000 TL	29	20,0690	9,77216				2*4
	10.000 TL üzeri	21	25,8571	4,69346				2*5
	Toplam	288	16,9097	7,22309				3*5
Ücret Politikası	Asgari ücret (2.825 TL)	64	11,6563	5,27112	4	4,390	,002	
	2.825 TL-5.000 TL	124	11,9113	5,15139				1*4
	5000 TL-7.000 TL	50	12,0200	5,18038				1*5
	7000 TL - 10.000 TL	29	15,0345	7,23327				2*4
	10.000 TL üzeri							2*5

	10.000 TL üzeri	21	15,8571	5,62393				
	Toplam	288	12,4757	5,58427				
İş-Ücret Uyumu	Asgari ücret (2.825 TL)	64	6,8438	3,02486				
	2.825 TL- 5.000 TL	124	6,8871	3,14219				1*3 1*4
	5000 TL-7.000 TL	50	8,0400	3,20051	4	7,518	,000	1*5 2*3 2*4
	7000 TL - 10.000 TL	29	8,7586	3,39806				2*5 3*5
	10.000 TL üzeri	21	10,2857	3,03550				4*5
	Toplam	288	7,5139	3,28546				
	Asgari ücret (2.825 TL)	64	75,4531	25,99019				
	2.825 TL- 5.000 TL	124	78,3306	28,27700				1*4 1*5
Toplam	5000 TL-7.000 TL	50	82,4400	27,55341	4	11,587	,000	2*4 2*5
	7000 TL - 10.000 TL	29	105,1379	35,48211				3*4 3*5
	10.000 TL üzeri	21	111,1429	25,89070				
	Toplam	288	83,4965	30,32357				

Çalışanların ücret adaleti algıları alınan ücret değişkenine göre ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Meydana gelen anlamlı farklılığa ilişkin Tukey testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Test sonucunda ölçeğin alt boyutları ve toplam puanlarında asgari ücret (2.825 TL), 2.825 TL-5.000 TL ve 5000 TL-7.000 TL arası ücret alanların ücret adaleti algılarının 7000 TL - 10.000 TL ve 10.000 TL üzeri ücret alan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların ücret adaleti algısının belirlenmesinde yaklaşık 7000 TL'nin kritik ücret eşiği olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçekten alınan puanların ortalamaları incelendiğinde alınan ücret arttıkça ücret adaleti algısının da artış gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 12. Çalışanların ücret adaleti algılarının alınan ücreti yeterli bulma durumuna göre ANOVA testi ile karşılaştırılması**

	Alınan Ücreti Yeterli Bulma Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Sd	F	p
Ücret Adaleti Algısı	Yetersiz	157	16,5414	7,58920	2	50,799	,000
	Kısmen	98	24,3061	9,28185			
	Yeterli	33	31,1212	11,01634			
	Toplam	288	20,8542	10,01599			
Ücret Yönetiminin Faydası	Yetersiz	157	23,7643	8,72084	2	15,066	,000
	Kısmen	98	26,7245	8,12503			
	Yeterli	33	32,2424	7,12404			
	Toplam	288	25,7431	8,75429			
Ücret Artışı	Yetersiz	157	13,3822	5,18199	2	67,766	,000
	Kısmen	98	19,9694	6,25811			
	Yeterli	33	24,6061	8,21561			
	Toplam	288	16,9097	7,22309			
Ücret Politikası	Yetersiz	157	10,4395	4,40183	2	30,801	,000
	Kısmen	98	14,2755	5,60335			
	Yeterli	33	16,8182	6,35145			
	Toplam	288	12,4757	5,58427			
İş-Ücret Uyumu	Yetersiz	157	6,4331	2,78106	2	23,768	,000
	Kısmen	98	8,4898	3,29712			
	Yeterli	33	9,7576	3,50919			
	Toplam	288	7,5139	3,28546			
Toplam	Yetersiz	157	70,5605	22,42976	2	49,875	,000
	Kısmen	98	93,7653	29,13347			
	Yeterli	33	114,5455	32,91570			
	Toplam	288	83,4965	30,32357			

Çalışanların ücret adaleti algıları alınan ücreti yeterli bulma değişkenine göre ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Meydana gelen anlamlı farklılığa ilişkin Tukey testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Test sonucunda ölçeğin alt boyutları ve toplam puanlarında alınan ücreti yetersiz bulan çalışanların kısmen yeterli ve yeterli bulan çalışanlara göre ücret adaleti algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca ölçeğin alt boyutları ve toplam puanlarında alınan ücreti kısmen yeterli bulan çalışanların yeterli bulan çalışanlara göre ücret adaleti algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların ücret adaleti algısının belirlenmesinde, alınan ücrete ilişkin algının etkili olduğu, ücreti yeterli bulma durumu arttıkça ücret adaleti algısının da arttığı görülmüştür.

**Tablo 13. Çalışanların ücret adaleti algılarının iş yeri geliri dışında ek gelir durumuna göre t testi ile karşılaştırılması**

	İş Yeri Geliri Dışında Ek Gelir Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	T	p
Ücret Adaleti Algısı	Ek Gelirim Yok	216	20,8148	9,37999	286	-115	,908
	Ek Gelirim Var	72	20,9722	11,79278			
Ücret Yönetiminin Faydası	Ek Gelirim Yok	216	25,5000	8,68787	286	-,816	,415
	Ek Gelirim Var	72	26,4722	8,97253			
Ücret Artışı	Ek Gelirim Yok	216	16,6620	6,55933	286	1,008	,314
	Ek Gelirim Var	72	17,6528	8,93665			
Ücret Politikası	Ek Gelirim Yok	216	12,5787	5,21387	286	,542	,589
	Ek Gelirim Var	72	12,1667	6,60346			
İş-Ücret Uyumu	Ek Gelirim Yok	216	7,6806	3,09310	286	1,494	,136
	Ek Gelirim Var	72	7,0139	3,78467			
Toplam	Ek Gelirim Yok	216	83,2361	28,24189	286	-,252	,801
	Ek Gelirim Var	72	84,2778	36,06693			

Çalışanların ücret adaleti algıları işyeri geliri dışında ek gelir durumu değişkenine göre t testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ücret Adaleti Algısı, Ücret Yönetiminin Faydası, Ücret Artışı, Ücret Politikası, İş-Ücret Uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği belirlenmiştir ( $p>,05$ ). Buna göre çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde işyeri geliri dışında ek gelir durumunun etkili olmadığı söylenebilir.

**Tablo 14. Çalışanların ücret adaleti algılarının hanede ücretli çalışan sayısına göre t testi ile karşılaştırılması**

	Hanede Ücretli Çalışan Sayısı	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Ücret Adaleti Algısı	1 kişi	157	20,6879	9,96073	286	-308	,758
	2 ve üzeri kişi	131	21,0534	10,11649			
Ücret Yönetiminin Faydası	1 kişi	157	25,4904	9,05441	286	-,535	,593
	2 ve üzeri kişi	131	26,0458	8,40500			
Ücret Artışı	1 kişi	157	16,9554	7,38705	286	-,117	,907
	2 ve üzeri kişi	131	16,8550	7,04941			
Ücret Politikası	1 kişi	157	12,2293	5,44538	286	,819	,413
	2 ve üzeri kişi	131	12,7710	5,75335			
İş-Ücret Uyumu	1 kişi	157	7,7261	3,28480	286	1,201	,231
	2 ve üzeri kişi	131	7,2595	3,28068			
Toplam	1 kişi	157	83,0892	30,33179	286	-,249	,803
	2 ve üzeri kişi	131	83,9847	30,42291			

Çalışanların ücret adaleti algıları hanede ücretli çalışan sayısı değişkenine göre t testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ücret Adaleti Algısı, Ücret Yönetiminin Faydası, Ücret Artışı, Ücret Politikası, İş-Ücret Uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği belirlenmiştir ( $p>,05$ ). Buna göre çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde hanede ücretli çalışan sayısının etkili olmadığı söylenebilir.

**Tablo 15. Çalışanların ücret adaleti algılarının ev durumuna göre t testi ile karşılaştırılması**

	Ev Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Ücret Adaleti Algısı	Kiracı	128	19,5547	8,56822	286	-	,049
	Ev sahibi	160	21,8938	10,95422			
Ücret Yönetiminin Faydası	Kiracı	128	24,2031	8,84455	286	-	,007
	Ev sahibi	160	26,9750	8,50967			
Ücret Artışı	Kiracı	128	15,8672	5,97023	286	-	,028
	Ev sahibi	160	17,7438	8,00805			
Ücret Politikası	Kiracı	128	11,1406	4,77153	286	-	,000
	Ev sahibi	160	13,5438	5,95987			
İş-Ücret Uyumu	Kiracı	128	7,2344	3,09809	286	-	,197
	Ev sahibi	160	7,7375	3,42115			
Toplam	Kiracı	128	78,0000	26,12900	286	-	,006
	Ev sahibi	160	87,8938	32,72097			

Çalışanların ücret adaleti algıları ev durumu değişkenine göre t testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin alt boyutlarından iş-ücret uyumu puanlarında farklılık meydana gelmediği, buna karşılık ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Meydana gelen anlamlı farklılığa ilişkin aritmetik ortalama puanları incelendiğinde kirada oturanların ev sahibi olan çalışanlara göre ücret adaleti algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre ev sahibi olmanın ücret adaleti algılarını olumlu etkilediği söylenebilir.

**Tablo 16. Çalışanların ücret adaleti algılarının ulaşım durumuna göre t testi ile karşılaştırılması**

	Ulaşım Aracı/Araba Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Ücret Adaleti Algısı	Şahsi Araba	139	20,5612	9,02823	286	-,479	,632
	Yok	149	21,1275	10,88036			
Ücret Yönetiminin Faydası	Şahsi Araba	139	25,2950	8,03385	286	-,839	,402
	Yok	149	26,1611	9,38448			
Ücret Artışı	Şahsi Araba	139	16,0360	6,13662	286	-	,047
	Yok	149	16,0360	6,13662			



	Şahsi Araba Var	149	17,7248	8,04200			
Ücret Politikası	Şahsi Araba Yok	139	12,7986	4,86064	286	,948	,344
	Şahsi Araba Var	149	12,1745	6,18491			
İş-Ücret Uyumu	Şahsi Araba Yok	139	7,4460	2,84929	286	-,338	,736
	Şahsi Araba Var	149	7,5772	3,65429			
Toplam	Şahsi Araba Yok	139	82,1367	26,02903	286	-,734	,463
	Şahsi Araba Var	149	84,7651	33,88263			

Çalışanların ücret adaleti algıları ulaşım durumu değişkenine göre t testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ücret Adaleti Algısı, Ücret Yönetiminin Faydası, Ücret Politikası, İş-Ücret Uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği belirlenmiştir ( $p>,05$ ). Buna karşılık ölçeğin Ücret Artışı alt boyutunda anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p\leq,05$ ). Meydana gelen farklılığa ilişkin aritmetik ortalama puanları incelendiğinde şahsi arabası olmayanların ücret artışı algılarının şahsi arabası olanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ölçekten alınan puanlar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde ulaşım durumunun etkili olmadığı söylenebilir.

**Tablo 17. Çalışanların ücret adaleti algılarının iş değerlemesi durumuna göre t testi ile karşılaştırılması**

	İş Değerlemesi Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Ücret Adaleti Algısı	İş yerinde yapılan her işin değeri farklıdır.	241	21,0000	10,00791	286	,559	,577
	İş yerinde yapılan her işin değeri aynıdır.	47	20,1064	10,13224			
Ücret Yönetiminin Faydası	İş yerinde yapılan her işin değeri farklıdır.	241	25,5353	8,61877	286	-,912	,363
	İş yerinde yapılan her işin değeri aynıdır.	47	26,8085	9,44466			

Ücret Artışı	İş yerinde yapılan her işin değeri farklıdır.	241	17,2199	7,11610	286	1,655	,099
	İş yerinde yapılan her işin değeri aynıdır.	47	15,3191	7,63034			
Ücret Politikası	İş yerinde yapılan her işin değeri farklıdır.	241	12,5809	5,40011	286	,723	,470
	İş yerinde yapılan her işin değeri aynıdır.	47	11,9362	6,48545			
İş-Ücret Uyumu	İş yerinde yapılan her işin değeri farklıdır.	241	7,5934	3,22629	286	,929	,354
	İş yerinde yapılan her işin değeri aynıdır.	47	7,1064	3,58277			
Toplam	İş yerinde yapılan her işin değeri farklıdır.	241	83,9295	30,16661	286	,548	,584
	İş yerinde yapılan her işin değeri aynıdır.	47	81,2766	31,35332			

Çalışanların ücret adaleti algıları iş değerlemesi durumuna değişkenine göre t testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ücret Adaleti Algısı, Ücret Yönetiminin Faydası, Ücret Artışı, Ücret Politikası, İş-Ücret Uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği belirlenmiştir ( $p>,05$ ). Ölçekten alınan puanlar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde iş değerlemesi durumunun etkili olmadığı söylenebilir.

**Tablo 18. Çalışanların ücret adaleti algılarının iş değerlemesi durumuna göre ücret değişkeninin t testi ile karşılaştırılması**

	İş Değerlemesi Durumuna Göre Alınan Ücret	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Ücret Adaleti Algısı	İşin değerine göre alınan ücret farklıdır.	248	20,7540	9,39808	286	-,422	,673
	İşin değerine göre alınan ücret aynıdır.	40	21,4750	13,35701			

Ücret Yönetiminin Faydası	İşin değerine göre alınan ücret farklıdır.	248	25,9032	8,14685	286	,773	,440
	İşin değerine göre alınan ücret aynıdır.	40	24,7500	11,93519			
Ücret Artışı	İşin değerine göre alınan ücret farklıdır.	248	16,5524	6,70528	286	-	,036
	İşin değerine göre alınan ücret aynıdır.	40	19,1250	9,66142			
Ücret Politikası	İşin değerine göre alınan ücret farklıdır.	248	12,6613	5,17607	286	1,407	,161
	İşin değerine göre alınan ücret aynıdır.	40	11,3250	7,63053			
İş-Ücret Uyumu	İşin değerine göre alınan ücret farklıdır.	248	7,5282	2,98159	286	,184	,854
	İşin değerine göre alınan ücret aynıdır.	40	7,4250	4,80858			
Toplam	İşin değerine göre alınan ücret farklıdır.	248	83,3992	27,83915	286	-,135	,892
	İşin değerine göre alınan ücret aynıdır.	40	84,1000	43,10262			

Çalışanların ücret adaleti algıları iş değerlemesi durumuna göre alınan ücret değişkenine göre t testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ücret Adaleti Algısı, Ücret Yönetiminin Faydası, Ücret Politikası, İş-Ücret Uyumu ve ölçeğin toplam puanlarında anlamlı farklılık meydana gelmediği belirlenmiştir ( $p > ,05$ ). Buna karşılık ölçeğin Ücret Artışı alt boyutunda anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p \leq ,05$ ). Meydana gelen farklılığa ilişkin aritmetik ortalama puanları incelendiğinde iş değerine göre alınan ücretin farklı olduğunu belirten çalışanların, iş değerine göre alınan ücretin aynı olduğunu belirtenlere göre ücret adaleti algılarının düşük olduğu belirlenmiştir. Ölçekten alınan puanlar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde iş değerlemesi durumuna göre alınan ücretin etkili olmadığı söylenebilir.

**Tablo 19. Çalışanların ücret adaleti algılarının ücret adaletine göre ANOVA testi ile karşılaştırılması**

	Ücret Adaleti	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	sd	F	P
Ücret Adaleti Algısı	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.	133	16,8722	7,58828			
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.	117	21,5043	8,81576	2	50,844	,000
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı oldukça adaletlidir.	38	32,7895	11,15531			
	Toplam	288	20,8542	10,01599			
Ücret Yönetiminin Faydası	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.	133	24,2707	8,65949			
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.	117	25,0684	8,36323	2	16,870	,000
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı oldukça adaletlidir.	38	32,9737	6,68798			
	Toplam	288	25,7431	8,75429			
Ücret Artışı	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.	133	12,8722	4,96871			
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.	117	17,9915	5,59787	2	116,587	,000
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı oldukça adaletlidir.	38	27,7105	6,02207			
	Toplam	288	16,9097	7,22309			
Ücret Politikası	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.	133	10,5188	4,26686	2	34,711	,000

	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.	117	12,8547	5,23461				
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı oldukça adaletlidir.	38	18,1579	6,60682				
	Toplam	288	12,4757	5,58427				
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.	133	6,0827	2,48646				
İş-Ücret Uyumlu	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.	117	8,0598	3,10253			1*2	
					2	43,791	,000	1*3
								2*3
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı oldukça adaletlidir.	38	10,8421	3,43689				
	Toplam	288	7,5139	3,28546				
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.	133	70,6165	21,51135				
Toplam	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.	117	85,4786	26,86576			1*2	
					2	62,272	,000	1*3
								2*3
	İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı oldukça adaletlidir.	38	122,4737	32,40015				
	Toplam	288	83,4965	30,32357				

Çalışanların ücret adaleti algıları ücret adaleti değişkenine göre ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin bütün alt boyutlarında ve toplam puanlarda anlamlı farklılık meydana geldiği belirlenmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Meydana gelen anlamlı farklılığa ilişkin Tukey testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Test sonucunda çalışanların aldıkları ücretin adaletli olma durumu ile ilgili “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı oldukça adaletlidir.” yanıtını verenlerin “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.” ve “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.” yanıtını verenlere göre ücret adaleti algılarının daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Ayrıca “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.” yanıtını verenlerin “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.” yanıtını verenlere göre ücret adaleti algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 20. Çalışanların demografik özelliklerinin ücret adaleti algılarına etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları**

Model	$\beta$	Std. Hata	Beta	t	p
(Constant)	48,043	11,413		4,210	,000
Yaş	-4,718	2,085	-,165	-2,263	,024
Eğitim Düzeyi	-,578	2,492	-,013	-,232	,817
Çocuk Sayısı	-6,762	3,163	-,146	-2,138	,033
Hanedeki Birey Sayısı	-,354	2,322	-,009	-,152	,879
Mesleki Kıdem (İş Yerindeki Çalışma Süresi)	3,752	1,858	,135	2,019	,044
Alınan Ücret	3,215	1,627	,122	1,976	,049
Alınan Ücreti Yeterli Bulma Durumu	14,372	2,647	,327	5,429	,000
İş Yeri Geliri Dışında Ek Gelir Durumu	-10,410	3,736	-,149	-2,786	,006
Hanede Ücretli Çalışan Sayısı	4,329	3,126	,071	1,385	,167
Ücret Adaleti	17,144	2,190	,394	7,829	,000
<b>Model Değerleri</b>	<b>R: ,666</b>	<b>R<sup>2</sup>: ,444</b>	<b>Adj. R<sup>2</sup>: ,424</b>	<b>F: 22,110</b>	<b>P,000</b>

Çalışanların ücret adaleti algıları üzerinde yaş, eğitim düzeyi, çocuk sayısı, hanedeki birey sayısı, mesleki kıdem (iş yerindeki çalışma süresi), alınan ücret, alınan ücreti yeterli bulma durumu, iş yeri geliri dışında ek gelir durumu, hanede ücretli çalışan sayısı, ücret adaleti değişkenlerinin etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ve %44 oranında bağımlı değişkeni açıkladığı belirlenmiştir (R<sup>2</sup>: ,444; F: 22,110; P,000≤,05). Bağımsız değişkenlerin etkileri ayrı ayrı incelendiğinde eğitim düzeyi, hanedeki birey sayısı, hanede ücretli çalışan sayısı değişkenlerinin ücret adaleti algıları üzerinde etkili olmadığı; yaşın artması (t: -2,263), çocuk sayısının artması (t: -2,138), iş yeri geliri dışında ek gelir durumunun olmaması (t: -2,786) değişkenlerinin ücret adaleti algısını azalttığı belirlenmiştir. Buna karşılık alınan ücretin artması (t: 1,976), alınan ücreti yeterli bulma durumu (t: 5,429) ve ücret adaleti algısının artması (t: 7,829) değişkenlerinin ücret adaleti algısını artırdığı belirlenmiştir.

## 4.2. Tartışma

Çalışanların ücret adaleti algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde erkeklerin ücret adaleti algısı, ücret artışı, ücret politikası, iş-ücret uyumu ve toplam puanlar bakımından ücret adaleti düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Marmara (2019) iş değerlemesinin çalışanların ücret hakkaniyeti algısına etkisine ilişkin yaptığı araştırmada, kadın çalışanların ücret hakkaniyeti algılarının erkeklere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların ücret adaleti algıları yaş değişkenine göre incelendiğinde 15-28 yaş ve 46 üzeri yaş grubundaki çalışanların ücret adaleti algılarının diğer yaş gruplarına göre düşük olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına benzer şekilde Marmara (2019) yaptığı araştırmada iş değerlemesi olan 20-30 yaş grubundaki çalışanların ücret hakkaniyeti algılarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların ücret adaleti algıları eğitim durumu değişkenine incelendiğinde eğitim durumu ilköğretim olan çalışanların ücret adaleti, ücret artışı, iş-ücret uyumu algısının eğitim durumu lise ve üniversite olan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların ücret adaleti algıları medeni durum değişkenine incelendiğinde bekâr olan çalışanların ücret adaleti algısı ve ücret politikası algısı düzeylerinin evli olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına benzer şekilde Marmara (2019)'nın yaptığı araştırmada iş değerlemesi olan bekâr çalışanların ücret hakkaniyeti algılarının evli olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların ücret adaleti algıları çocuk sayısı değişkenine göre incelendiğinde 3 ve üzeri çocuk sahibi olan çalışanların çocuğu olmayan ve 1-2 çocuk sahibi olan çalışanlara göre iş ücret uyumu ve ücret adaleti algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların ücret adaleti algıları hanedeki birey sayısı değişkenine göre incelendiğinde, hanedeki birey sayısı 7 ve üzeri kişi olan çalışanların iş-ücret uyumu ve ücret adaleti algısı düzeylerinin hanedeki birey sayısı 3-4 kişi ve 5-6 kişi olan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların ücret adaleti algıları mesleki kıdem (iş yerindeki çalışma süresi) değişkenine göre incelendiğinde, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan çalışanların 0-5 yıl olan çalışanlara göre ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına benzer şekilde karşılık Marmara (2019)'nın yaptığı çalışmada iş değerlemesi olan ve mesleki kıdemi daha düşük olan çalışanların ücret hakkaniyeti algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların ücret adaleti algıları çalışılan pozisyon değişkenine göre incelendiğinde, yönetsel pozisyonda çalışanların yardımcı personel pozisyonunda çalışanlara göre ücret adaleti algılarının alt boyutlarda ve toplam puan bakımından daha yüksek olduğu, çalışan pozisyonunda olanların yardımcı personel konumunda olan çalışanlara göre ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu ve genel olarak ücret adaleti algısı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışılan pozisyonun yüksek olması ücret adaleti algısını da artırmaktadır. Araştırmanın bu bulgusuna karşılık Marmara (2019)'nın yaptığı çalışmada iş değerlemesi olan ve başlangıç/orta düzey çalışanların yönetsel ve üst düzey çalışanlara göre ücret hakkaniyeti algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Çakır ve Sakaoğlu (2014) sağlık çalışanlarının performansa dayalı ek ödeme sisteminde ücret adaleti algısına ilişkin yaptıkları çalışmada farklı pozisyonlarda çalışanların ücret adaleti algılarının düşük olduğu ve ücret dağılımının adaletsiz olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Çalışanların ücret adaleti algıları alınan ücret değişkenine göre incelendiğinde, asgari ücret (2.825 TL), 2.825 TL-5.000 TL ve 5000 TL-7.000 TL arası ücret alanların ücret adaleti algılarının 7000 TL - 10.000 TL ve 10.000 TL üzeri ücret alan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların ücret adaleti algısının belirlenmesinde yaklaşık 7000 TL'nin kritik ücret eşiği olduğu söylenebilir. Araştırmada çalışanların alınan ücreti arttıkça ücret adaleti algısının da artış gösterdiği görülmüştür. Çalışanların ücret adaleti algıları alınan ücreti yeterli bulma değişkenine göre incelendiğinde, çalışanların ücret adaleti algısının belirlenmesinde alınan ücrete ilişkin algının etkili olduğu, ücreti yeterli bulma durumu arttıkça ücret adaleti algısının da arttığı görülmüştür. Benzer şekilde Çakır ve Sakaoğlu (2014) sağlık çalışanlarının performansa dayalı ek ödeme sisteminde ücret adaleti algısına ilişkin yaptıkları çalışmada



çalışanların alınan ücreti yeterli bulmadıkları ücret dağılımının adaletsiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların ücret adaleti algıları işyeri geliri dışında ek gelir durumu değişkenine göre incelendiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde işyeri geliri dışında ek gelir durumunun etkili olmadığı söylenebilir.

Çalışanların ücret adaleti algıları hanede ücretli çalışan sayısı değişkenine göre incelendiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde hanede ücretli çalışan sayısının etkili olmadığı söylenebilir.

Çalışanların ücret adaleti algıları ev durumu değişkenine göre incelendiğinde, ölçeğin alt boyutları ve toplam puanlarında kirada ve müstakil evde oturanların ev sahibi olan çalışanlara göre ücret adaleti algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre ev sahibi olmanın ücret adaleti algılarını olumlu etkilediği söylenebilir.

Çalışanların ücret adaleti algıları ulaşım durumu değişkenine göre incelendiğinde, şahsi arabası olmayanların ücret artışı algılarının şahsi arabası olanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ölçekten alınan puanlar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde ulaşım durumunun etkili olmadığı söylenebilir.

Çalışanların ücret adaleti algıları iş değerlemesi durumuna değişkenine göre incelendiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde iş değerlemesi durumunun etkili olmadığı söylenebilir. Çalışanların ücret adaleti algıları iş değerlemesi durumuna göre alınan ücret değişkenine göre incelendiğinde, iş değerine göre alınan ücretin farklı olduğunu belirten çalışanların, iş değerine göre alınan ücretin aynı olduğunu belirtenlere göre ücret adaleti algılarının düşük olduğu belirlenmiştir. Ölçekten alınan puanlar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde iş değerlemesi durumuna göre alınan ücretin etkili olmadığı söylenebilir. Buna karşılık Marmara (2019) iş değerlemesinin çalışanların ücret hakkaniyeti algısına etkisine ilişkin yaptığı çalışmada iş değerlemesinin çalışanlarda ücret hakkaniyeti algısını artırıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dağdeviren (2002) analitik hiyerarşi prosesi ile yeni bir analitik iş değerlendirme tekniğinin geliştirilmesine ilişkin yaptığı çalışmada iş değerlemesinin ücret adaleti algısı için önemli olduğu belirtilmiştir. Özdemir (2012) ücret yönetiminde iş değerlemenin yeri ve önemine ilişkin yaptığı çalışmada iş değerlemesinin ücret adaleti algısını olumlu etkilediği, değerlemenin

yapılmadığı durumlarda çalışanların motivasyon sorunları ve tatminsizlik yaşadığı belirlenmiştir.

Çalışanların ücret adaleti algıları ücret adaleti değişkenine göre incelendiğinde, çalışanların aldıkları ücretin adaletli olma durumu ile ilgili “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı oldukça adaletlidir.” yanıtını verenlerin “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.” ve “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.” yanıtını verenlere göre ücret adaleti algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.” yanıtını verenlerin “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.” yanıtını verenlere göre ücret adaleti algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların ölçekten aldıkları puanlarla, ücret adaletine ilişkin ifadelerinin uyumlu olduğu söylenebilir.

Çalışanların demografik özelliklerinin ücret adaleti algıları üzerinde etkileri incelendiğinde eğitim düzeyi, hanedeki birey sayısı, hanede ücretli çalışan sayısı değişkenlerinin ücret adaleti algıları üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca yaşın artması, çocuk sayısının artması, iş yeri geliri dışında ek gelir durumunun olmaması değişkenlerinin ücret adaleti algısını azalttığı; alınan ücretin artması, alınan ücreti yeterli bulma durumu ve ücret adaleti algısının artması değişkenlerinin ücret adaleti algısını artırdığı belirlenmiştir. Efe (2020) iş değerlemeye dayalı olarak yeni ücret sistemlerinin kurulmasına ilişkin yaptığı çalışmada çalışanların iş değerlemesi ile ücret adaleti algıları arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Çakır ve Sakaoğlu (2014) sağlık çalışanlarının performansına dayalı ek ödeme sisteminde ücret adaleti algısına ilişkin yaptıkları çalışmada çalışanların eğitim düzeyi, ek gelir durumu ve iş değerlemesinin ücret adaleti algısını etkilediği belirtilmiştir. Ellorenco ve diğerleri (2019) düşük ve orta gelirli çalışanlarda iş yetenekleri ile ücret adaleti algılarını inceledikleri çalışmada, ücret adaleti algısının bireysel özelliklerle ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

## SONUÇ

Çalışma hayatının temel unsurunu oluşturan ücret, kendi içinde çeşitli kavramlara sahiptir. Çalışan ve işveren arasında bu kavramlar iş sözleşmeleri kapsamında karşılıklı anlaşma durumunda kullanılmaktadır. Çalışma hayatında ücret hem işveren hem de çalışanı doğrudan etkileyen bir unsurdur. Çalışan ve işveren arasında yapılan iş sözleşmesi ile belirlenmiş olan ücretten çalışanın memnun olması, çalışana motivasyon sağlamakla birlikte kaliteli bir işçiliğin ortaya konulmasında etkili olmaktadır. Dolayısıyla işveren kaliteli mal veya hizmet üretildiği için memnun olmaktadır. Ücret adaletini sağlamaya yönelik çalışmalar, çalışanlara eşit iş ve eşit fırsat sağlamayı amaçlamaktadır. Yasal düzenlemeler çerçevesinde çalışanlar hak ettiği ücreti verimlilik esasına dayanarak elde etmektedir. Çalışan verimliliği esasına göre ücretin belirlenmesi, ücret adaletinin sağlanması bağlamında hem çalışanı hem de işvereni güvence altına almaktadır. Çalışanın ücret haddi, performans değerlemeye göre belirlenmeli ve eşit iş eşit ücret ilkesi uygulanmalıdır. Bu sayede az çalışan ile çok çalışanın aynı ücreti almasının önüne geçilerek ücret adaleti sağlanmış olur.

Ücret adaletinin sağlanması bağlamında ücret politika ve stratejilerinin rolü ve önemine ilişkin Bursa'da bir özel sektör firması örneğine ilişkin gerçekleştirilen bu çalışmada ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler şu şekildedir;

Çalışanların ücret adaleti algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde erkeklerin ücret adaleti algısı, ücret artışı, ücret politikası, iş-ücret uyumu ve toplam puanlar bakımından ücret adaleti düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları yaş değişkenine göre incelendiğinde 15-28 yaş ve 46 üzeri yaş grubundaki çalışanların ücret adaleti algılarının diğer yaş gruplarına göre düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları eğitim durumu değişkenine incelendiğinde eğitim durumu ilköğretim olan çalışanların ücret adaleti, ücret artışı, iş-ücret uyumu algısının eğitim durumu lise ve üniversite olan çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları medeni durum değişkenine incelendiğinde bekar olan çalışanların Ücret Adaleti Algısı ve Ücret Politikası algısı düzeylerinin evli olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları çocuk sayısı değişkenine göre incelendiğinde 3 ve üzeri çocuk sahibi olan çalışanların çocuğu olmayan

ve 1-2 çocuk sahibi olan çalışanlara göre iş ücret uyumu ve ücret adaleti algılarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları hanedeki birey sayısı değişkenine göre incelendiğinde, hanedeki birey sayısı 7 ve üzeri kişi olan çalışanların iş-ücret uyumu ve ücret adaleti algısı düzeylerinin hanedeki birey sayısı 3-4 kişi ve 5-6 kişi olan çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların ücret adaleti algıları mesleki kıdem (iş yerindeki çalışma süresi) değişkenine göre incelendiğinde, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan çalışanların 0-5 yıl olan çalışanlara göre ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları çalışılan pozisyon değişkenine göre incelendiğinde, çalışılan pozisyonun yüksek olmasının ücret adaleti algısını da artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları alınan ücret değişkenine göre incelendiğinde, asgari ücret (2.825 TL), 2.825 TL-5.000 TL ve 5000 TL-7.000 TL arası ücret alanların ücret adaleti algılarının 7000 TL - 10.000 TL ve 10.000 TL üzeri ücret alan çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların ücret adaleti algısının belirlenmesinde yaklaşık 7000 TL'nin kritik ücret eşiği olduğu söylenebilir. Genel olarak araştırmada çalışanların alınan ücreti arttıkça ücret adaleti algısının da artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları alınan ücreti yeterli bulma değişkenine göre incelendiğinde, çalışanların ücret adaleti algısının belirlenmesinde alınan ücrete ilişkin algının etkili olduğu, ücreti yeterli bulma durumu arttıkça ücret adaleti algısının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları işyeri geliri dışında ek gelir durumu değişkenine incelendiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde işyeri geliri dışında ek gelir durumunun etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları hanede ücretli çalışan sayısı değişkenine göre incelendiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde hanede ücretli çalışan sayısının etkili olmadığı söylenebilir. Çalışanların ücret adaleti algıları ev durumu değişkenine göre incelendiğinde, kirada ve müstakil evde oturanların ev sahibi olan çalışanlara göre ücret adaleti algılarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre ev sahibi olmanın ücret adaleti algılarını olumlu etkilediği söylenebilir. Çalışanların ücret adaleti algıları ulaşım durumu değişkenine göre incelendiğinde, şahsi arabası olmayanların ücret artışı algılarının şahsi arabası olanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ölçekten alınan puanlar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde ulaşım

durumunun etkili olmadığı söylenebilir. Çalışanların ücret adaleti algıları iş değerlemesi durumuna değişkenine göre çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde iş değerlemesi durumunun etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları iş değerlemesi durumuna göre alınan ücret değişkenine göre incelendiğinde, çalışanların ücret adaleti algılarının belirlenmesinde iş değerlemesi durumuna göre alınan ücretin etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret adaleti algıları ücret adaleti değişkenine göre incelendiğinde, çalışanların aldıkları ücretin adaletli olma durumu ile ilgili “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı oldukça adaletlidir.” yanıtını verenlerin “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.” ve “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.” yanıtını verenlere göre ücret adaleti algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı kısmen adaletlidir.” yanıtını verenlerin “İş yerinin çalışanlara verdiği ücret dağılımı adaletli değildir.” yanıtını verenlere göre ücret adaleti algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların ölçekten aldıkları puanlarla, ücret adaletine ilişkin ifadelerinin uyumlu olduğu söylenebilir. Çalışanların eğitim düzeyi, hanedeki birey sayısı, hanede ücretli çalışan sayısı değişkenlerinin ücret adaleti algıları üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir. Çalışanlarda yaşın artması, çocuk sayısının artması, iş yeri geliri dışında ek gelir durumunun olmaması değişkenlerinin ücret adaleti algısını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarda alınan ücretin artması, alınan ücreti yeterli bulma durumu ve ücret adaleti algısının artması değişkenlerinin ücret adaleti algısını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ücret adaletinin sağlanması bağlamında ücret politika ve stratejilerinin rolü ve önemine ilişkin Bursa’da bir özel sektör firması örneğine ilişkin gerçekleştirilen bu araştırmada ulaşılan sonuçlar genel olarak şu şekildedir;

- Erkeklerin ücret adaleti algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Medeni durum bakımından bekar olan çalışanlarda ücret adaleti algıları daha yüksektir
- Çocuk sayısının fazla olan çalışanlarda ücret adaleti algısının daha düşük olduğu görülmüştür.
- Eğitim düzeyi arttıkça ücret adaleti algısının arttığı görülmüştür.

- İşletmede yönetsel pozisyonlarda çalışan kişilerin ücret adaleti algıları diğer pozisyonlarda çalışanlara göre daha yüksektir.
- 18- 25 ile 46 ve üzeri yaş grubunda bulunan çalışanların ücret adaleti algıları, 26-35 ile 36-45 yaş grubuna göre daha düşüktür.

## KAYNAKÇA

- ACAR, A.C., İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, literatür Yayınları: 521, İstanbul, Ağustos, 2007.
- ADAMS J.S. (1963). "Toward an understanding of inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology, Nol. 67, No.5, s.422-436.
- BAŞTAYMAZ T., (2021). Sosyal Politika, "Daha İyi Bir Toplum Arayışı". Dora Yayınları, No. 47, s40-57.
- CROPANZANO R.S. ve KACMAR K. Michele (1995). Organizational Politics, Justice, and Support, Quorum Books, London.
- ÇAKIR Ö. Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, Temmuz 2006.
- ÇAKIR, Ö., & SAKAOĞLU, H. H. (2014). Sağlık çalışanlarının performansa dayalı ek ödeme sisteminde ücret adaleti algısı: Tepecik eğitim ve araştırma hastanesi örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 1-21.
- DAĞDEVİREN, M. (2002). *Analitik hiyerarşi prosesi ile yeni bir analitik iş değerlendirme tekniğinin geliştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- DYER L. ve THERIAULT Roland (1976). "The determinants of pay satisfaction", Journal of Applied Psychology, Vol. 61, No.5, s.596-604.
- EFE, Ö. (2020). *İş değerlemeye dayalı olarak yeni ücret sistemlerinin kurulması: Bir uygulama örneği* (Master's thesis, Bursa Uludağ Üniversitesi).
- ELLORENCO, S., TENG-CALLEJA, M., BERTULFO, D. J., CLEMENTE, J. A., & MENGUİTO, M. L. (2019). Work-nonwork spillover of wage justice through work capabilities in low and middle income workers. *Journal of Human Development and Capabilities*, 20(3), 329-344.
- EYRENCİ, Ö. (2007). 4857 SAYILI İŞ KANUNUNDA TELAFİ ÇALIŞMALARI. Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 9, 31-42.
- ERTAN, E. (2015). FAZLA ÇALIŞMA ÜCRETİNİN AYLIK ÜCRETE DÂHİL EDİLMESİ. Sicil İş Hukuku Dergisi, (34), 103-124.
- EVANS, S. M., NELSON, B. J., & NELSON, B. N. (1991). Wage justice: Comparable worth and the paradox of technocratic reform. University of Chicago Press.
- FURNHAM A. Belief in a just world: Research progress over the past decade. *Pers Individ Diff* 2003; 34:795-817.

- GREEN, R. (1996). The ‘Death’ of Comparative Wage Justice in Australia.
- GÜRİZ A. (1994). “Adalet Kavramının Belirsizliği”, Adalet Kavramı içinde, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, s.5-25.
- GÖKSU, N., & BÜLENT, Ö. Z. (2008). Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 419-436.
- GÜLAY, H. I. Z. (2014). Yeni Dünya Düzeninde Yoksulluğun Değişmeyen Yüzü ve Asgari Ücret. Mesleki Bilimler Dergisi (MBD), 3(2), 162-172.
- HAUCAP, J., PAULY, U., & WEY, C. (2001). Collective wage setting when wages are generally binding An antitrust perspective. *International Review of Law and Economics*, 21(3), 287-307.
- HENEMAN H.G. ve SCHWAB D.P.(1985).“Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement” ,*International Journal of Psychology*, Vol. 20, s.129-141.
- HOMANS G.C. (1961). *Social Behavior, Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace&World, USA.
- İŞİĞİÇOK, Ö. (2013). Ücret: Teorisi, politikası, yönetimi, sistemleri. Marmara Kitabevleri Yayınları.
- İŞİĞİÇOK, Ö. (2017). Ücret: Teorisi, politikası, yönetimi, sistemleri. DORA Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 2017.
- KABADAYI, T. (2013). “Hakkaniyet” Adaletin Temelidir. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (15), 49-57.
- KUZGUN, İ. (2009). Türkiye’de Özürlülerin Ücret Karşılığı İstihdamını Belirleyen Değişkenler Ve Öneriler. *Journal Of Yaşar University*, 4(15), 2451-2466.
- LEVİN-WALDMAN, O. M. (2000). Minimum wage and justice?. *Review of Social Economy*, 58(1), 43-62.
- MARMARA, S. (2019). *İş değerlemesinin çalışanların ücret hakkaniyeti algısına etkisi: Bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MARX, K. (2019). Ücret, fiyat ve kâr. YORDAM KİTAP.
- ONARAN O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Sevinç Matbaası, Ankara.



- ÖZDEMİR, G. (2012). Ücret yönetiminde iş değerlemenin yeri ve önemi: Bir işletmede uygulama örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEMİR S. (2004). Küreselleşme Sürecinde Refah Devleti, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-69, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU Z. İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000.
- SCHULAR, RANDALL S. Personal and Human Resource Management. 3rd.ed. St. Paul: West Publishing Company, 1987.
- SCHULTZ D.P. ve SCHULTZ S.E. (2009). Modern Psikoloji Tarihi. Çeviri: ASLAY, Y., İstanbul:Kaknüs Yayınları.
- ŞİŞLİ, Z. (2013). Avrupa Sosyal Haklar Komitesi kararları karşısında, geçersiz fesih nedeniyle çalışılmayan süre için doğmuş bulunan ücret ve diğer hakların ödenmesinde en çok dört aylık süre sınırının değerlendirilmesi.
- TUNA O. & YALÇINTAŞ N., Sosyal siyaset, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1994.
- TOPALHAN, T. & KURT, A. 1 Ocak 2016 Tarihinde Yürürlüğe Giren Asgari Ücretin Çalışma Hayatını Düzenleyen Bazı Kanunlar Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi. İş ve Hayat, 2(3), 23-40.
- YALÇIN, S. Personel Yönetimi. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul 1994.
- YENİPİNAR, U. (2005). Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz.
- YILMAZ, R. (2018). İnsan kaynakları yönetiminde ücret ve eğitim uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve bir araştırma (Doctoral dissertation, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı).
- YÜCEL M.T. (1994). “Adaletsizlik Duygusu”, Adalet Kavramı içinde, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, s.93-99.
- ZAİM S. Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1997.

## **EKLER**

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma “Ücret Adaletinin Sağlanması Bağlamında Ücret Politika Ve Stratejilerinin Rolü ve Önemi: Bursa’da Bir Özel Sektör Firma Örneği” başlıklı yüksek lisans tezine veri sağlamak için hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Sorulara ilişkin seçenekleri açık yüreklilikle ve mümkün olduğunca gerçekçi bir yaklaşımla cevaplamanız beklenmektedir. Araştırmanın gerçekleşmesi için ayıracağınız zaman ve vereceğiniz destekten dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım.

**Büşra Güneş**

**Uludağ Üniversitesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri  
İlişkileri Anabilim Dalı  
Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi**

Lütfen aşağıda yer alan her bir ifade için 1= “Hiç Tatmin Edici Değil” ve 5= “Oldukça Tatmin Edici” olacak şekilde 1-5 arasında bir değer seçiniz.

	<b>Ücret uygulamaları konusunda görüşlerinizi yansıttığını düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.</b>	<b>Oldukça Tatmin Edici</b>	<b>Tatmin Edici</b>	<b>Ne Tatmin Edici Ne Değil</b>	<b>Tatmin Edici Değil</b>	<b>Hiç Tatmin Edici Değil</b>
1	Ücretimde yapılan en son artış					
2	Ödemelere ilişkin beni ilgilendiren konularda işletmenin bana yaptığı açıklama					
3	Şu anki aylık ücretimin yeterliliği					
4	İşletmenin ücret politikalarındaki tutarlılık					
5	Ücretimde yapılan artışların belirlenme şekli					
6	İşletmedeki işler arasındaki ücret farklılıkları					
7	İşimde gösterdiğim performansa karşılık aldığım ücretim					
8	İşimde üstlendiğim sorumluluğa karşılık aldığım ücretim					

Lütfen aşağıda yer alan her bir ifade için 1= “Kesinlikle Katılmıyorum” ve 5= “Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde 1-5 arasında bir değer seçiniz

	<b>Ücret uygulamaları konusunda görüşlerinizi yansıttığını düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum</b>	<b>Ne Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
9	İşimin gerektirdiği sorumlulukları göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
10	İşimin gerektirdiği eğitim ve öğrenim düzeyini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
11	İşimin gerektirdiği mesleki bilgi düzeyini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
12	İşimin gerektirdiği deneyimi göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
13	İşimin gerektirdiği fiziksel çabayı göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
14	İşimin gerektirdiği zihinsel çabayı göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
15	İşimin gerektirdiği duygusal çabayı göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
16	İşimin gerektirdiği stres ve zorluğunu göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
17	İşimin gerektirdiği yönetsel sorumluluğu göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
18	İşimin gerektirdiği fiziksel çalışma ortamını göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
19	İşimin gerektirdiği iş güvenliği risklerini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
20	Aynı düzey iş ve sorumlulukları yapan kadın ve erkek çalışanlara ödenen ücreti adil buluyorum.					

Lütfen aşağıda yer alan her bir ifade için 1= “Kesinlikle Katılmıyorum” ve 5= “Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde 1-5 arasında bir değer seçiniz.

	<b>Ücret uygulamaları konusunda görüşlerinizi yansıttığını düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
	<b>Ücretle ilgili...</b>					
21	Kararların verilmesi için gerekli doğru bilgiyi toplamaya yönelik prosedürler mevcuttur.					
22	Kararlara itiraz etme olanağı sağlayan prosedürler mevcuttur.					
23	Kararlarda tutarlılığı sağlamaya yönelik standartlar içeren prosedürler mevcuttur.					
24	Kararlar ve uygulamalara ilişkin çalışanların bilgilendirilmesini sağlayan prosedürler mevcuttur					
25	Kararların nedenlerine ilişkin çalışanların açıklama ve ek bilgi talep etmesine olanak sağlayan prosedürler mevcuttur.					
	<b>İş Yerinizde Uygulanan Ücret Yönetimi Aşağıdaki Gibi Faydalar Sağlar</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
26	Objektif ücret politikasının gelişmesine katkı sağlar.					
27	“Eşit işe eşit ücret” politikası geliştirilmesine katkı sağlar.					
28	Ücretler, işin gerektirdiği sorumluluk ve becerilere göre gerçekleştirildiğinden ücret adaletinin desteklenmesine katkı sağlar.					
29	Ücret adaletinin sağlanması yoluyla çalışanın daha motive hareket etmesi ve işini benimseyerek çalışmasına katkı sağlar.					

<b>30</b>	Çalışanlara ayrılan bütçe ve bunlara yönelik olarak oluşacak sorumlulukların kontrolünün sağlanmasına katkı sağlar.					
<b>31</b>	İşlerin ve süreçlerin sadeleştirilmesine katkı sağlar					
<b>32</b>	Eğitim ve gelişim alanında kullanılmasına katkı sağlar.					
<b>33</b>	İşe alım, seçme ve yerleştirme, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi, işletme içi rotasyon ve bunlara göre yapılacak düzenlemelere katkı sağlar.					