



Uluslararası
Çalışma
Örgütü



iHKİB
İSTANBUL HAZIR GIYIM VE
KONFEKSİYON İHRACATÇILAR BİRLİĞİ

SOSYAL 06 UYGUNLUK

Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe
Adil Ücretlendirme





Uluslararası
Çalışma
Örgütü



iHKiB
İSTANBUL HAZIR GIYIM VE
KONFERTASYON SEKTÖRÜ DERNEĞİ

SOSYAL 06 UYGUNLUK

Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe
Adil Ücretlendirme

Ağustos 2019



Ücret Nedir?

Ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.

Asgari Ücret Nedir?

Asgari ücret, bir insanın beslenme, barınma, giyim, ısınma, ulaşım gibi en temel ihtiyaçlarını karşılamasına yetecek ücrettir. Asgari ücret her sene hükümet yetkilileri, işçi ve işveren temsilcilerinin bulunduğu Asgari Ücret Tespit Komisyonu tarafından saptanmaktadır. Bu ücret her işkolu ve bölge için geçerli olduğundan Türkiye’de hiçbir tam zamanlı çalışana asgari ücret altında maaş ödenemez.

Ücretler ve Yan Haklar

Ülkemizde ücretler ve yan hakların uygulaması aşağıdaki şekilde gerçekleşmektedir:

- Asgari ücrete eşit veya asgari ücretin üzerinde ödeme yapılması,

Ücret en geç ayda bir ödenir. İş sözleşmeleri veya toplu iş sözleşmeleri ile ödeme süresi bir haftaya kadar indirilebilir. Ücreti ödeme gününden itibaren yirmi gün içinde mücbir bir neden dışında ödenmeyen işçi, iş görme borcunu yerine getirmekten kaçınabilir.

- Haftalık 45 saat çalışmanın üzerinin fazla mesai olarak ödenmesi (tam zamanlı çalışmalarda),
- Fazla mesai ödemelerinin doğru hesaplanması ve zamanında ödenmesi,
- Fazla mesainin emrivaki veya zorunlu olması,
- Tüm kazançların çalışan adına açılan bir banka hesabına aylık olarak yatırılması,

Türkiye’de hiçbir tam zamanlı çalışana asgari ücret altında maaş ödenemez.

- Çalışana ücret hesabını gösterir imzalı veya işyerinin özel işaretini taşıyan bir ücret hesap pusulası verilmesi,
- Her bir saat fazla çalışma için verilecek ücretin, normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi ile ödenmesi (% 150),
- Ulusal bayram ve genel tatil günü olarak kabul edilen günlerde;
 - Çalışılmaz tatil yapılırsa, bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücretleri tam olarak ödenmesi,
 - Tatil yapmayarak çalışılırsa ayrıca çalışılan her gün için bir günlük ücreti ödenmesi (% 100),
- Çalışılmayan hafta tatili günü için bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücretinin tam olarak ödenmesi,
- İş yerinde işe başladığı günden itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere, en az bir yıl çalışmış olan çalışanlara yıllık ücretli izin verilmesi,
- Yıllık ücretli iznini kullanan her çalışana, yıllık izin dönemine ilişkin ücretinin, izne başlamadan önce peşin veya avans olarak verilmesi,
- Çalışanın işe girmeden en geç 1 gün önce sigortalanması ve çalıştığı sürece her ay çalıştığı gün kadarının sigortaya bildirilerek sigorta ücretinin ödenmesi,
- Ücretin doğru hesaplanması için çalışanın devamlılığının bir sistem üzerinde tutulması,

Örnek: Parmak izi, yüz tarama, kart sistemi... gibi. Küçük işletmelerde (10 kişiden az işletmeler) çalışana, her gün işe giriş ve çıkışta imza atılarak bu sistem yürütülebilir.

Bir işyerinde çalışanların tam olarak ne kadar ücret aldıklarını saptamak için öncelikle çalışanlara verilen parasal ve parasal olmayan ücretlerin hesabı yapılmalıdır. Daha sonra bu ücretler üzerine işveren maliyetleri de katılarak bir çalışanın işyerine maliyeti hesaplanabilir.

Bakınız:

- *Parasal Olan ve Olmayan Ücretler Hesabı Tablosu*
- *İş Değerleme Tablosu*

Adil Ücretlendirme Nedir?

Bir taraftan ülkenin ücret düzenlemelerine uyarken, diğer taraftan çalışanın bireysel performansına, becerilerine, tecrübesine, eğitimine, yaptığı işin zorluğuna göre ücretinin düzenlenmesi, çalışana herhangi bir ayrımcılığa uğratmadan eşit işe eşit ücret verilmesine denir.

Adil ücretlendirmeyi gerçekleştirmek için, işletme içinde dengeli ve adaletli ücret dağılımının sağlanması, aynı zamanda da bölgesel ve bağlı bulunduğu iş koluyla ilgili ücret dengelerinin göz önünde tutulması gereklidir.

Çalışanların doğru ve zamanında bilgilendirilmesi de adil ücretlendirmenin unsurlarındandır. Adil ücretlendirmede, çalışanlar işe başlarken (bireysel iş sözleşmesi ve oryantasyon eğitimleri aracılığı ile), çalışma sürecinde (çalışan duyuru panosunda asgari ücret, AGİ ve fazla mesai hesaplamasının bildirilmesi) ve ücretin ödenmesi sırasında (detaylı ücret hesap pusulası ve bunun bir kopyasının alınması) yeterli bilgiyi almalıdırlar.

Bakınız:

- *Adil Ücret Tespit ve Değerlendirme Prosedürü Bölgesel ve Sektörel Maaş Karşılaştırma Formu İş Değerleme Tablosu*

Soru

Adil Ücretlendirme Nedir?

Cevap

Çalışanın bireysel performansına, becerilerine, tecrübesine, eğitimine, yaptığı işin zorluğuna göre ücretinin düzenlenmesi, çalışana herhangi bir ayrımcılığa uğratmadan eşit işe eşit ücret verilmesine Adil Ücretlendirme denir.

Performans Değerlendirme Nedir?

Konu insan yönetimi olduğunda en önemli konulardan biri performans değerlendirmesidir. Bu, bir çalışanın veya bir ekibin performansını belli bir süreye dayalı olarak analiz etmeyi amaçlayan ana yönetim araçlarından biridir. Bu sayede çalışanın veya ekibin eksik yönleri, kuvvetli yönleri ortaya çıkar, böylece bir sonraki döneme ait eğitim ve düzenleme planı için gerekli veriler sağlanır.

Performans değerlendirme, özellikle mavi yaka çalışanlar için, kendilerinin yöneticileri tarafından değerlendirmeleri şeklinde olur.

Türkiye, dünyanın Hızlı Moda (Fast Fashion) tedarikçisi olduğundan, üretimde performans değerlendirme; çalışanın kaliteli ve hızlı ürün çıkarma performansına yüksek derecede bağlıdır. Dolayısı ile isabetli ve adil performans değerlendirme çalışmaları, tekstil ve konfeksiyonun vazgeçilmez yönetim sistemlerinden biri olmalıdır. Tekstil- konfeksiyon, emek verilen yoğun bir işkolu olduğundan, çalışanı mutlu etmek, işyerine bağlılığını arttırmak doğru performans uygulamalarıyla sağlanabilir.

Bakınız:

Çalışan Performans Değerlendirme Formu

Performans Değerlendirmenin Yararları Nelerdir?

1. Her bir çalışanın bireysel performansı, şirketin işleyişini etkilemektedir. Dolayısı ile şirketin performansının yükselmesi için bireysel performansların yükselmesi gerekmektedir. Bu da ancak ölçme ve değerlendirme yapılırsa, bilinçli bir şekilde izlenip yönetilebilir.

2. Çalışanların kendileri ile ilgili gelişim noktalarının farkında olmalarını ve bunlarla ilgili çalışmalarını sağlar.



3. Çalışanların bireysel yetkinlikleri ve iş için yarattıkları katma değer ile ilgili yönetimin bilgi sahibi olmasını sağlar.
4. İnsan kaynağının ne kadar etkin bir şekilde kullanıldığını ortaya çıkarır.
5. Performans değerlendirme, aynı zamanda ücretlendirme sistemine bireysel veya grup performansı olarak yansiyorsa, bu en iyi performans gösteren çalışanları daha fazla ödeme ve avantaj paketleriyle motive eder. Özellikle bireysel performans ölçümlerine dayalı sistemlerde, işletme "en iyi çalışanlarını" maddi ve manevi olarak motive ederek, onların şirket bağlılıklarını artırır.
6. Hem çalışan hem de yöneticinin kısa ve uzun vadeli planlar yapmasını sağlar.
7. İşletmenin personel seçme ve yerleştirme başarısını izlemek için kullanılır.
8. Yönetimin çalışanla ilgili terfi, ücret artışı, transfer, ödüllendirme gibi konularda karar vermesinde yardımcı olur.
9. Düşük performans gösterenleri tespit etmek ve iyileşme sürecinin desteklenmek istenip istenmediğine veya iş akdinin sonlandırılmasına karar verilmesinde yardımcı olur.
10. Performans kayıtları biriktikçe, çalışan ve işletme ile ilgili bir referans insan kaynakları geçmişi oluşur. Bu kaynak, ileriki performans değerlendirmeleri ve işletmenin genel başarı durumunun ve İK yönetiminin değerlendirilmesi için veri sağlar.
11. İhtiyaca bağlı eğitim programlarının geliştirilmesini sağlar.
12. Yöneticilere belirli formlar kullanıp, prosedürleri takip ederek önyargıdan uzak objektif değerlendirme yapma imkanı verir.

Özellikle bireysel performans ölçümlerine dayalı sistemlerde, işletme "en iyi çalışanlarını" maddi ve manevi olarak motive ederek, onların şirket bağlılıklarını artırır.

Tekstil ve Konfeksiyonda Performans Değerlendirmeye Bağlı Prim Sistemleri

Bireysel Performansı Değerlendirme ve Prim

Genellikle Yalın Üretim* uygulamalarında bireysel değerlendirme sistemi kullanılır. Çalışanın belirli bir zamanda ürettiği adet, verimlilik, işin kalitesi ölçümlenir.

Bireysel performans sisteminde genellikle kişisel yetkinlikler de olur. Yetkinlikler ile, kişinin ölçülemeyen beceri ve davranışları da performansa dahil edilerek, yöneticisinin de personele ilgili değerlendirme yapması sağlanır. Bu değerlendirme, takım çalışması, iletişim becerileri, problem çözme becerisi gibi ölçülmeyen ancak tüm çalışma sistemini etkileyen tavır ve davranışlar değerlendirilmiş olur.

Bireysel performans değerlendirmesi sayesinde çalışan, bir grubun gerçekleştirilmesi gereken performans sorumluluğunu üstlenmek için, kendi yaptığı işin adedi ve kalitesine göre ücretlendirilir ve bu da sonuç olarak çalışana maddi ve manevi olarak motive eder, tamamen kendi başarısı olur. Bu sisteme dayalı ücretlendirmede iyi çalışanlar daha öne çıkarak maddi anlamda kazancı yükselecek ve motive olacaktır. Bu da çalışan bağlılığını arttıran bir unsurdur.

Yalın Üretim*:

Yalın üretim, değer yaratmayan, üretime yük getiren tüm israf ve adımları azaltarak, kaliteyi artırmak ve bu yollarla firmaya değer katmayı amaçlayan bir kavram ve sistem biçimidir. Tekstil konfeksiyon iş kolunda sıkça kullanılan bir metottur ve çalışanın birden çok işi yap-



rak katma değer yaratmasını sağlar. Üretim süresi, stok, maliyet, fire ve müşteri memnuniyetsizliği bu uygulama sayesinde en aza indirgenirken; verimlilik ve kalite de artmaktadır.

Takım Performansını Değerlendirme ve Prim

Bir bölümdeki çalışanların belirli bir zaman aralığında çıkardığı iş sayısı, verimlilik ve kalitesine bakılarak performansının değerlendirilmesidir.

Örnek:

Bir dikim bandının performans değerlendirme-si günlük çıkardığı giysi adedine göre yapılabilir. Aynı zamanda ikinci kalite ve hatalar da performans değerlendirmesini etkileyecektir, bu şekilde sadece "yüksek adet" üretmek değil, asıl "iyi kalitede olabilecek en yüksek adette" ürünler çıkarmak hedeflenecektir.

Takım performansında bazen en zayıf halka olan bazı çalışanlar (deneyimsiz veya düşük verimli çalışanlar) takımın performansını düşürmekte, bu da takım içinde performansı yüksek olan çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Bunu engellemek için takım içindeki daha verimli çalışanlara bireysel değerlendirme de yapılmalıdır.*

Hangi performans değerlendirmesi kullanılırsa kullanılsın, yapılan değerlendirme;

- Tutarlı
- Adil
- Verilen hedefler ise ulaşılabilir olmalıdır.

Primde Ödüllendirme:

- Parasal: Belirli hedef, yüzde, kademe ile parasal ödülün artması
- Parasal Olmayan:

Soru

Performans Değerlendirmesi Nasıl Olmalıdır?

Cevap

Performans değerlendirmesi tutarlı, adil olmalı ve verilen hedefler ulaşılabilir olmalıdır.

Soru

Prim Sisteminde Hangi Kriterlere Yer Verilmelidir?

Cevap

Prim Sisteminde verimlilik, kalite, çalışan devamsızlığı, disiplin ve İSG kurallarına uyum, işin zorluğuna ve seviyesine bakılmalıdır.

Örnek: İzin günü verilmesi, sinema bileti verilmesi, ekipte kişinin veya işletmede ekibin takdir edilerek hediye sunulması gibi...

Prim hedefleri ulaşılabilir olmazsa veya tutsarsız, adaletsiz olursa çalışan bu hedefleri gerçekleştirmek istemeyecektir. Dolayısı ile zaman etüt sistemini gerçekleştiren kişilerin bu konuda eğitimli ve standartlarla çalışmasına rağmen model ve ürüne göre uygun hedefleri koymaya yetkin olmalıdır.

Prim sisteminde yer verilmesi gereken kriterler:

- Verimlilik: Adet / zaman
- Kalite: Üretilen ürünün kalitesinin tespiti
- Çalışan devamsızlığı
- Disiplin kurallarına uyum, İSG kurallarına uyum
- İşin kademesine ve zorluğuna göre prim yüzdesi

Özellikle çalışanın devamsızlığı, disiplin ve İSG kurallarına uyum sorunu olduğunda prim ek-siltmesine gidilebilir.

Prim sistemi işletmede uyum sağlanana dek 3 ayda bir, daha sonra 6 ay ve senede bir üst yönetim tarafından kontrol edilerek düzenlenmelidir. Bu sayede adaletli, tutarlı ve ulaşılabilir hedefler sağlanır.

**Prim sistemi sadece bireysel veya sadece takım performansı üzerinden değil, karma (hem bireysel hem takım performansı değerlendirilerek) da yapılabilir. Bu tamamen işletmenin yapısına, önceliklerine ve üretim şekline bağlıdır.*

Parça Başı Çalışma Uygulaması

Parça başına çalışma, çalışma zamanı dikkate alınmaksızın, yapılan işin parça olarak miktarının esas alındığı hizmet sözleşmesidir. Parça

başına çalışmada çalışanın belirli bir zaman içinde elde ettiği ücret, bu süre içinde çıkardığı parça ücretlerinin toplamından oluşur. Parça başına ait ödeme döneminde meydana getirilen parça tutarları, o dönem içinde çalışılmış olan normal ve fazla çalışma saatleri sayısına bölünerek bir saate düşen parça hesaplanır. Bu şekilde bulunan bir saatlik parça başı çalışmasına düşecek bir saatlik normal ücretin yüzde elli fazlası, fazla çalışma ücreti olacaktır.

- Parça başı ücretinin tespiti yapılırken adil davranılmalı ve en az asgari ücret kazanılması hedeflenmelidir.
- Yeni çalışanlara becerilerini geliştirmeleri için bir süre tanınır ve bu sürede parça başı uygulaması yapılmaz
- Makine arızalarında ve çalışanlara verilen eğitimlerde geçen sürelerden dolayı parça başı çalışan kişi olumsuz etkilenmemelidir, kendisine o süreler için en az asgari ücret ödemesi yapılmalıdır.
- Çalışan en az asgari ücret almalıdır
- Haftalık 45 saat üzerinde çalışan fazla mesai almaya devam etmelidir

Eşit İşe Eşit Ücret

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. Maddesine göre herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz.

Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. Çalışanın cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu

**Yeni
çalışanlara
becerilerini
geliştirmeleri
için bir süre
tanınır ve
bu sürede
parça başı
uygulaması
yapılmaz**

hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz (İş Kanunu 5. Madde). Eşit işe yönelik eşit ücret sistemi, ücret ayrımcılığına yol açmayan ve şirket içinde haksız, çok yüksek ve çok hızlı büyüyen ücret farkları üretmeyen bir sistemdir.

Türkiye'nin de onaylamış olduğu 100 No'lu Eşit Ücret Sözleşmesi'ne göre "Eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği" deyimini, cinsiyet esasına dayanan bir ayırım gözetmeksizin tespit edilmiş bulunan ücret hadlerini ifade eder.

Cinsiyete dayalı ücret farklılıklarının kaynaklarından biri de "annelik veya babalık ücret farkı" dır. Annelik ücret farkı, anne olan ve olmayan kadınlar arasındaki ücret farklılıklarını ifade ederken; babalık ücret farkı da aynı şekilde baba olan ve olmayan erkekler arasındaki ücret farkını göstermektedir.

Anneler, çalışma hayatının kesintiye uğraması, çalışma saatlerinin azalması, daha düşük gelir sağlamasına rağmen daha esnek ve daha düşük saatlerle çalışma imkânı sunan kısmi-sürelî çalışma gibi "aile-dostu" işlerin tercih edilmesi, işe alma ve yükselmede karşı karşıya kalınan ayrımcılık gibi nedenlerle anne olmayan kadınlara göre daha az kazanmaktadır.

Babalar ise, baba olmalarına bağlı olarak sunulan ek ücretler sayesinde, baba olmayan erkeklere göre daha yüksek ücret seviyeleri ile ödüllendirilmektedir. Bir başka deyişle, kadınlar anne oldukları için ücret yönünden cezalandırılırken, babalar ödüllendirilmektedir.

ILO Türkiye Direktörü Özcan, bir konuşmasında: "Cinsiyete dayalı ücret farkı, sosyal adaletsizliğin en büyük tezahürlerinden biridir. Kadınlara hak ettiği ücreti ödememek, kadına karşı şiddetin en kötü biçimlerinden birisidir" demiştir.



Sektörel ve Bölgesel Maaş Karşılaştırması

SEKTÖREL ve BÖLGESEL MAAŞ KARŞILAŞTIRMASI

Değerlendirmeyi Gerçekleştiren:

Tarih:

Pozisyon		Parasal					Parasal Olmayan			
Makinacı	Sektör/Semt	Maaş min	Maaş ort	Maaş max	İkramiye	Prim	Yol	Yemek	Sosyal Akt.	Diğer
Firma 1										
Firma 2										
Firma 3										
Firmamız										

SONUÇ:

Pozisyon		Parasal					Parasal Olmayan			
Kesimci	Sektör/Semt	Maaş min	Maaş ort	Maaş max	İkramiye	Prim	Yol	Yemek	Sosyal Akt.	Diğer
Firma 1										
Firma 2										
Firma 3										
Firmamız										

SONUÇ:

Pozisyon		Parasal					Parasal Olmayan			
Tasnifçi	Sektör/Semt	Maaş min	Maaş ort	Maaş max	İkramiye	Prim	Yol	Yemek	Sosyal Akt.	Diğer
Firma 1										
Firma 2										
Firma 3										
Firmamız										

SONUÇ:

Pozisyon		Parasal					Parasal Olmayan			
Ortacı	Sektör/Semt	Maaş min	Maaş ort	Maaş max	İkramiye	Prim	Yol	Yemek	Sosyal Akt.	Diğer
Firma 1										
Firma 2										
Firma 3										
Firmamız										

SONUÇ:

Pozisyon		Parasal					Parasal Olmayan			
Depocu	Sektör/Semt	Maaş min	Maaş ort	Maaş max	İkramiye	Prim	Yol	Yemek	Sosyal Akt.	Diğer
Firma 1										
Firma 2										
Firma 3										
Firmamız										

SONUÇ:

Çalışan Ücret Tablosu ve İş Değerleme Tablosu

ÇALIŞAN ÜCRET TABLOSU

PARASAL OLAN ve PARASAL OLMAYAN GELİRLER HESABI

Parasal Gelirler	Net Ücret	Kişi Başı Aylık Tutar	Not
	AGİ		
	Prim		
	İkramiye		
<i>(Fazla mesaiyi dahil etmeyiniz)</i>	Diğer		
Parasal Olmayan Gelirler	Yemek		
	Servis		
	Kumanya		
	Bayram çikolatası		
	Piknik		
	Kahvaltı, çay		
	Yılbaşı kutlaması		
	Diğer		
TOPLAM GELİR			

İŞ DEĞERLEME TABLOSU

Formu Dolduran:

Tarih:

Bölüm:	Tecrübe	Kıdem	Eğitim	İşin Zorluk Derecesi	Sorumluluk Derecesi	Hizmet içi eğitim gerekliliği	Zihinsel çaba	Bedensel çaba	Devamlılık	Disipline uyum	Çalışma arkadaşları ve üstlerine saygı	İş arkadaşları ve amirleri ile geçimi
Örnek												
Kesimci-yardımcı												
Kesimci												
Kesim şefi												

Not: En az 1, en çok 5 puan veriniz

Çalışan Performans Değerlendirme Formu**ÇALIŞAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU****Çalışanın Adı Soyadı:****Görevi ve Sicil No'su:**

Soru	Puan	Not
1 Sorumluluk duygusu (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma alışkanlığı)		
2 Verilen görevin yerine getirilmesi		
3 Dürüstlük, güvenilirlik		
4 Yapılan işin kalitesi		
5 Yapılan işin miktarı		
6 Disiplin kurallarına uyum		
7 İşe devamlılığı		
8 Görevine ve iş hedeflerine uyum		
9 Mesleki bilgi ve tecrübe		
10 Mesai arkadaşlarına karşı tutum ve davranışlar		
11 İşveren ve amirlerine karşı tutum ve davranışlar		
12 İş Sağlığı ve Güvenliği kurallarına uyum		
13 0 iş kazası		
14 Çalışma şartlarına uyum		
15 Gelişmeye açıklık		
16 Esneklik, değişen şartlara uyum, işbirliği ve grup çalışmasına uyum		
17 Dikkat ve özen		
18 Zamani kullanım		
19 Malzeme ve makine kullanım		
20 Kişisel bakım ve düzenli olma		

TOPLAM PUAN**İZİNLER**

Mazeret İzni (Tarih, gün, saat)

Raporlu (Tarih, gün, saat)

İzinsiz (Tarih, gün, saat)

Toplam Kullanılan İzin:

Değerlendirmeyi Gerçekleştirenin**Adı Soyadı:****Görevi:****İmza:****Tarih:****Üst Düzey Yönetici Yorumları****Adı Soyadı:****Görevi:****İmza:****Tarih:**Değerlendirme: 5: mükemmel 4: iyi, 3: orta, 2: vasat, 1: zayıf olarak yapılır.
En yüksek puanlama 100 puan olacaktır.

Adil Ücret Tespit ve Değerlendirme Prosedürü

ŞİRKET ADI LOGO

ADIL ÜCRET TESPİT VE
DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

YAYIN TARİHİ:

Bölüm:

Revizyon No:
Revizyon Tarihi:

1. Amaç: Bu prosedür firmamızda genel olarak ücretlerin değerlendirilerek adil ücretlerin tespitinin yapılması amacıyla hazırlanmıştır.

2. Kapsam: Tüm _____ çalışanlarını kapsamaktadır.

3. Sorumluluklar: Prosedürün uygulanmasından İnsan Kaynakları sorumludur. Aynı zamanda konuyla ilgili toplantıların yapılmasında Genel Müdür, İnsan Kaynakları Müdürü ve İşletme Müdürü de bulunacak ve karar mekanizmasında yer alacaktır.

4. Tanımlar:

Adil Ücret: Genel ekonomik şartlara uygun, asgari kabul edilebilir yaşam standartlarını sağlayan, sektörel ve bölgesel ücret politikalarını gözeten; yapılan işin özelliğine, çalışanın performansına, deneyimine, verimliliğine uygun olarak saptanan, düzenli ve resmi olarak ödenen ücrete adil ücret denilir.

Adil Ücret Komisyonu: İşyerinde adil ücret alınmasına yönelik çalışmalar yapmak ve mevcut ücretlerin değerlendirilmesi için kurulan, üst düzey yöneticiler, insan kaynakları ve işçi temsilcilerinin bulunduğu komisyonudur. Senede bir veya ihtiyaca göre iki kez toplanır.

5. Uygulama:

5.1. İnsan Kaynakları Sorumlusu

- Sektörel, bölgesel ücretlerle ilgili veriler toplar.
- Pozisyona göre maaş skalalarını hazırlar.
- Performans değerlendirmelerini gerçekleştirir.
- Mevcut performans değerlendirme sistemini Adil Ücret Komisyonu'na sunar.

5.2. Yönetim Kurulu: Şirketin çalışanlarıyla ilgili ücretlendirme uygulamalarının ilgili mevzuat ile bu politika çerçevesinde etkin bir biçimde yürütülüp yönetilmesinin sağlanması konusunda nihai yetki ve sorumluluk, şirketin Yönetim Kurulu'na aittir.

5.3. Adil Ücret Komisyonu her sene sonunda, yeni senenin adil ücretlendirmesini belirlemek için toplanır. Bu genellikle her senenin Aralık ayına denk gelecektir.

- İnsan Kaynakları Bölümü'nün sağladığı veriler üzerinden şirketin mali durumu, enflasyon, genel ekonomik şartlar da göz önünde bulundurularak veriler değerlendirilir.
- Bireysel ve takım performans kriterleri gözden geçirilir, gerekirse revize edilir.
- Bölüm sorumluları veya ustabaşlarından konuyla ilgili geri bildirim alınır.
- Ücretlerde cinsiyet ayrımı yapılmaz ve bu konuda karar vericilere gerekirse bir eğitim verilir.
- Şirket Yönetim Kurulu'nun, yönetici ve çalışanlarına verilecek ücretlerin, şirketin iç dengeleri, etik değerleri ve hedefleri ile uyumlu olması ve şirketin kısa dönemli performansı ile ilişkilendirilmemesi esastır.
- Ücretlendirme Politikası ile bu çerçevedeki ücretlendirme uygulamalarının ortakların ve çalışanların çıkarlarını zedeleyecek teşvik sistemlerini içermemesine özen gösterilir.
- Bu değerlendirmeler yapılırken çalışan temsilcilerinin fikirleri alınır ve konuyla ilgili toplantılara katılmaları sağlanır.
- Dönemler itibarıyla Enflasyon ve Ücret Artış Oranları Tablosu hazırlanır.
- Ücret/ünvan tablosu çıkarılır ve pozisyonlara göre alt ve üst sınırlar belirlenir. Ücretlendirme adil ve şeffaf olmalı ve ölçülebilir ve dengeli performans hedeflerine dayanmalıdır.
- Yönetim Kurulu'nun onayladığı oran üzerinde yeni dönem ücret skalaları hesaplanarak hazırlanır.
- Şirketin ücretlendirme uygulamalarının bu politikalar çerçevesinde etkin biçimde yürütülüp, yönetilmesinde nihai yetki ve sorumluluk Adil Ücret Komitesi'ne aittir.
- Adil Ücret Komitesi, bu politikalar çerçevesinde, şirketin ücretlendirme uygulamalarını Yönetim Kurulu adına izler, denetler, gerektiğinde değerlendirme ve önerilerini Yönetim Kuruluna sunar.
- Her sene prosedür ve uygulamalar gözden Adil Ücret Kurulu tarafından gözden geçirilerek geliştirilir.

6. İlgili Dokümanlar: Ücret / Ünvan tablosu, Enflasyon Tabloları, Performans Sistemi Tablosu, Performans Değerlendirme Formları

Hazırlayan

Kontrol Eden

Onaylayan

NOTLARIM, İŞLETMEDE UYGULAMAM / YAPMAM GEREKENLER:

YAPMAYA DEVAM EDECEKLERİM

UYGULAMAYI DURDURACAKLARIM

UYGULAMA BAŞLATACAKLARIM

**ILO Ankara - Uluslararası
Çalışma Örgütü**

Ferit Recai Ertuğrul Caddesi
No: 4, 06450 Oran, Ankara
Tel: + 90 312 491 98 90
Faks: +90 312 491 99 45
E-posta: ankara@ilo.org

**İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon
İhracatçıları Birliği (İHKİB)**

Çobançeşme Mevkii, Sanayi Caddesi
Dış Ticaret Kompleksi B Blok P.K.34196
Yenibosna, İstanbul
Tel: + 90 212 454 02 00
Faks: +90 212 454 02 01
E-posta: konfeksiyon@ihkib.org.tr

Bu kitapçık ILO Türkiye Ofisi ve İHKİB işbirliğinde
Sn. Ebru Gökbulut tarafından hazırlanmıştır.



Uluslararası
Çalışma
Örgütü



İHKİB
İSTANBUL HAZIR GİYİM VE
KONFEKSİYON İHRACATÇILARI BİRLİĞİ

Suriyeli mültecilerin ve ev sahibi toplulukların istihdam edilebilirliklerinin geliştirilmesi alanında ILO tarafından yürütülen bu çalışmalar ABD Nüfus, Mülteciler ve Göç Bürosu (U.S. Department of State, PRM) tarafından desteklenmektedir.