



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

KOBİ çalışanları için pratik bir araç
Toplu pazarlık ve ücret pazarlığı için bilgi ve argümanlar nasıl toplanır?

Kasım 2022

Szilvia Borbély



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Giriş

İşyerinde ücret müzakerelerinin başarılı olabilmesi için ilgili tarafların - işçi temsilcileri, sendikalar, çalışanlar, vb. - ciddi hazırlık yapması gerekir... Bu kılavuz bu konuda yardımcı olmaya çalışmaktadır.

İşyerinde ücret pazarlığının ilk adımı, kendi şirketiniz için bordroyla doğrudan veya dolaylı olarak ilgili, gerektiği şekilde - veya mümkün olduğunca - verileri (ücretler, gelir, üretkenlik, personel sayısı vb.) toplamaktır.

İşyeri ücret müzakerelerinde ikinci adım, şirketi konumlandırmak için işgücü piyasası verilerinin toplanmasıdır. Sektörünüzdeki, alt sektörünüzdeki veya uzmanlığınızdaki diğer şirketlerle, bir bütün olarak ulusal ekonomiyle ve hatta sizi ilgilendiren AB veya Üye Devletlerle ilgili olarak şirketinizin nerede durduğunu görmek önemlidir.

İşgücü piyasası verilerinin birkaç kaynağı vardır: AB'de, nüfusun ekonomik faaliyetleri (işsizlik, istihdam) hakkında veri toplayan İşgücü Anketi ve sözde kurumsal veri koleksiyonları. İkincisi, beş veya daha fazla çalışanı olan işletmelerin yanı sıra bütçe ve kar amacı gütmeyen kurumları kapsayan ulusal istatistik ofisleri tarafından derlenen kurumsal işgücü istatistiklerinin temelidir. Bu veriler, istatistik ofisi tarafından, şirketimizin verilerini ekonomi/sektör/sanayi ortalamasıyla karşılaştırmamızı sağlayan, şirket büyüklük kategorimizle (250'den az ve üstü çalışan sayısı) ve bu kategoride hem manuel hem de manuel olmayan istihdam edilen kişi sayısı ile ilgili bir analiz sunulmaktadır;

1. Kavramlar

Temel ücret

Temel ücret ve maaş, işçinin iş sözleşmesinde belirlenen kişisel temel ücreti veya maaşıdır (saatlik, haftalık, aylık veya yıllık). Bu, işçinin kazancının en önemli bileşenidir.

Ortalama Kazanç



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Ortalama kazanç, referans döneme ait (saat, ay, yıl) toplam kazanç toplamının, aynı dönemde çalışan ortalama çalışan sayısına bölünmesi ile hesaplanır. Alternatif bir referans belirtilmemişse, çeşitli yayınlarda sunulan ortalama kazanç verileri tam zamanlı çalışanları ifade eder.

Medyan(orta değer) ücret/orta (ortalama) ücret

Tüm maaşlar sırayla düzenlenseydi, Medyan(orta değer) ücret, verinin tam olarak yarısı üstünde ve yarısı altında olan ücret olurdu. Bir veri setindeki tüm maaşların toplanması ve toplam maaş sayısına bölünmesiyle hesaplanan ortalama ücret ile çelişir. [ortalama ücret](#)

Prim

Prim, önceden belirlenmiş görevleri yerine getirmek için çalışanlara ödenen sabit bir meblağdır.

İşyeri ikramiyeleri

Özel çalışma koşullarının, özel becerilerin, özel iş gerekliliklerinin (işte benzersiz koşullar) veya yaygın olmayan çalışma süresi programlarının, kişisel temel ücret veya performans belirlenirken bu faktörler dikkate alınmadıysa, telafisi için düzenli olarak ikramiyeler ve ödenekler sağlanır. çalışanın ücreti esas alınır.

Yönetmelikte tanımlanan (temel ücret üzerinden hesaplanmayan) en sık ikramiye ve ödenekler şunlardır:

- vardiyalı çalışma için ikramiyeler (örneğin öğleden sonra veya gece vardiyası ikramiyesi),
- özel çalışma koşulları için ödenen ikramiyeler (örneğin sıcak işyeri ikramiyesi),
- özel pozisyon veya nitelikler için ödenen ikramiyeler (örneğin, memurların lider, unvan ve sektör ikramiyeleri, devlet memurlarının özel mesleki sınav ikramiyesi, özel bilgi ikramiyesi, bölge noterinin lider ikramiyesi, noter ikramiyesi, yabancı dil ikramiyesi vb.),
- fazla mesai ikramiyeleri (çalışma takvimine göre dinlenme günleri ve resmi tatillerde çalışma ikramiyeleri dahil),
- çıraklara ve yeniden eğitime katılanlara öğretmenlik ikramiyeleri,
- bekleme ve inceleme ikramiyeleri
- özel kurulum ve inşaat işlerinde ödenen ikramiyeler,
- yasa veya toplu sözleşme ile belirlenen diğer ikramiyeler (araba kullanma ikramiyesi, sağlık riskleri arasında çalışma ikramiyesi).



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Çalışılmayan süreler için ödemeler

Çalışılmayan süreler için yapılan ödemeler, iş ilişkisine ilişkin yasadaki düzenlemeye veya toplu sözleşmeye göre yapılmayan çalışma süresi için ödenen ücrettir. Kavram, karakteristik olarak iş günü dışında yevmiye-hizmet karşılığının bedeli anlamına gelir. Bunlar:

- Normal (temel yıllık veya ek) ve olağanüstü izin (yani tatil) için ödenen ücret ve maaş, çalışanın tatil yerine çalışıyor olması halinde ödenen ve nakit ödeme ile tazmin edilen ücret dahil,
- çalışma izni için ödenen ücret ve maaş (veya eğitim amacıyla elde edilen çalışma süresi indirimi),
- İşçinin bu günlerde çalışmaması halinde izin ve resmi tatil günleri için ücret ödenmesi,
- Çalışanın resmi tatillerde veya çalışma programı nedeniyle dinlenme günlerinde çalışmış olması halinde, çalıştığı gün yerine aldığı izin gününün ücreti,
- Sendika görevlilerine ve fabrika meclis üyelerine, yönetmelikle öngörülen çalışma süresi indiriminden yararlanma hakkı,
- Kolaylaştırılan işlerde görevlendirilen gebelerin ücret veya aylıklarının önceki kazançına ulaşmaları için kendilerine yönetmelik hükümlerine göre ödenmek üzere ek kısmı,
- Emziren (emziren) anneler için çalışma süresinde ek ücret veya maaş indirimi,
- Çalışma molaları için ödenen ücret ve maaş,
- Kurslara veya çalışma gezilerine gönderilen çalışanların ücret ve maaşları (işveren tarafından ödenir),
- resmi bir komisyon olması durumunda seyahat için harcanan sürenin ücreti,
- İşverenin ekonomik durumunun zor olması nedeniyle geçici “zorunlu izne” ayrılan veya günlük çalışma süresinin kısaltılması talimatı nedeniyle kısa çalışma halinde ödenen işçilere ödenen ücret ve maaş,
- grev süresi için - anlaşma üzerine - işveren tarafından ödenen ücret,
- bir emrin yerine getirilmesinin haklı olarak reddedilmesi sonucunda kaybedilen çalışma süresi için ücret ve maaş,
- Hava koşullarından dolayı yapılan molalar için ücret,
- Çalışanın çalışma yükümlülüğünden muaf olduğu ve yönetmelikle tanımlanan durumlarda ödenen yevmiye ve maaş (örneğin, vatandaşlık görevinin yerine getirilmesi veya zorunlu tıbbi muayene sırasında ücretli izin sürelerinin ödenmesi).

Kaynak: Merkezi İstatistik Ofisi (KSH), Metainformation



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Nominal ücret/gerçek ücret

Nominal ücret, satın alma gücüne bakılmaksızın para olarak ifade edilen ücrettir. Reel ücretler ise nominal ücretlerin enflasyona göre düzeltilmiş seviyesidir, yani ücretlerle satın alınabilecek mal ve hizmet sayısıdır.

Brüt/net ücret

Genel olarak, net ücretin elde edilmesi için brüt ücretten sosyal güvenlik vergisi, sağlık vergisi, emeklilik katkı payları, işsizlik katkı payları ve kişisel gelir vergisi kesilir.

Dikkat! Bordro vergileri ve katkı payları (yüzdelere) zaman zaman değişebilir! Her zaman mevcut değerleri kontrol edin!

Örnek: Macaristan'da ücret maliyetinin bileşimi, 2022

Brüt ücret	Kişisel gelir vergisi	Sosyal Güvenlik katkısı	Net maaş	İşveren tarafından ödenen sosyal katkı vergisi	Toplam Ücret maliyeti (Brüt ücret+işveren tarafından ödenen sosyal katkı vergisi)
HUF	15%	18,5%	HUF	13%	HUF
300 000	45 000	55 500	199 500	39 000	339 000

Ücret üzerinde vergi takozu

Vergi takozu, kişisel gelir vergisi ile çalışan ve işveren sosyal güvenlik katkı paylarının aile yardımları düşüldükten sonraki toplamı olarak tanımlanır ve toplam işgücü maliyetlerinin yüzdesi olarak ifade edilir (işveren tarafından ödenen brüt ücret ve sosyal güvenlik katkı paylarının toplamı).

Ücret üzerindeki vergi yükünün hesaplanması: tüm vergi ve katkı paylarının toplamı/ücret maliyeti*100=

$$(45000+55500+39000)/339000 = \%41.$$

2020'de bu değer Macaristan'da %43, Portekiz'de %41 ve Türkiye'de %39,7; OECD ülkelerinin ortalaması %34 ile en düşüklere arasındaydı. (Kaynak: OECD Vergilendirme ücretleri 2021).



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

2 Argümanları Hatırlama

Argümantasyon için bilgi ve verileri hatırlamanın önemi

Uygun veriler olmadan pazarlık yapmak imkansızdır.

İşyeri ücret müzakerelerinde ilk adım, şirketin performansı ve ücretler hakkında mümkün olduğunca fazla ayrıntı elde etmek, ücret pazarlığıyla doğrudan veya dolaylı olarak ilgili tüm verileri (ücretler, kazanç, üretkenlik, personel sayısı vb.) toplamaktır. .), mümkün olan en derin dağılımla (mavi yakalı/beyaz yakalı çalışanlar, yönetici/yönetici olmayan personel, tam zamanlı/yarı zamanlı çalışanlar, kadrolu/sözleşmeli çalışanlar, cinsiyete göre değil, yaşa, eğitime göre dağılım).

İkinci adım, kendi şirketinizi konumlandırmanıza olanak sağlayacak işgücü piyasası verilerini toplamaktır. Firmanızın sektörünüzdeki, alt sektörünüzdeki veya uzmanlığınızdaki diğer firmalarla, bir bütün olarak ulusal ekonomideki veya hatta sizi özel olarak ilgilendiren AB veya bazı Üye Devletleriyle ilgili olarak nerede durduğunu görmek önemlidir.

Bilgi nasıl hatırlanır ve bilgi nerede bulunur? (Veri kaynakları; ulusal istatistikler, EUROostat, şirket verileri, bilançolar)

Şirket verileri, yönetim tarafından çalışanlara ve müzakerecilerine (sendika, iş konseyi) sunulmalıdır. Mevcut kamu dengeleri, pazarlığın olası sınırları hakkında da birçok bilgi sağlar.

Bilanço ve raporların halka açık veritabanı

Macaristan'da, birkaç ayrıntı girdikten sonra (şirket adı veya şirket sicil numarası veya vergi numarası), Adalet Bakanlığı tarafından yürütülen şirket bilgileri portalında şirket hesaplarının ve bilançolarının zorunlu yayınlarını bu web sitesinden bulabilirsiniz, web sitenin adresi: https://ebeszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo_kereses

Ulusal İstatistik Ofisleri

Ayrıca, ulusal, sektörel ve alt sektörel işgücü piyasası verilerinin birkaç kaynağı vardır: daha önce de belirttiğimiz gibi, nüfusun ekonomik faaliyetleri (işsizlik, istihdam) hakkında veri toplayan işgücü Anketi ve sözde kurumsal veriler koleksiyonları. İkincisi, örneğin Macaristan'daki merkezi istatistik ofisinin, en az beş çalışanı olan işletmeleri ve istihdam açısından önem taşıyan tam teşekküllü bütçeli ve kar amacı gütmeyen kurumları kapsayan kurumsal işgücü istatistiklerini derlemesinin temelidir.

EUROOSTAT – AB İstatistikleri



**Switching
to
Local**



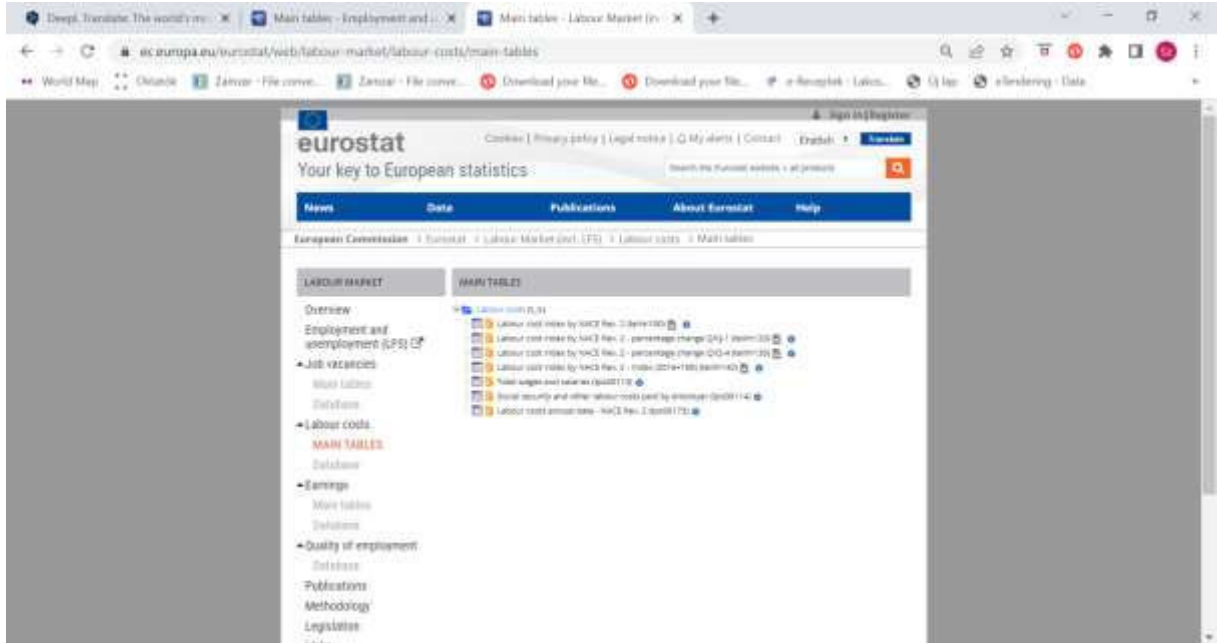
Co-funded by the
European Union

Avrupa düzeyinde, EUROOSTAT veri tabanına da başvurabiliriz. EUROOSTAT, tüm AB Üye Devletleri için işgücü maliyetleri, ücretler, işverenlerin sosyal güvenlik katkı payları ve çok daha fazlası hakkında ayrıntılı bilgi sağlar. Konumuzla ilgili EUROOSTAT veri tabanına bazı doğrudan bağlantılar:

<https://ec.EUROopa.eu/EUROostat/web/labour-market/labour-costs/main-tables>

<https://ec.EUROopa.eu/EUROostat/web/labour-market/labour-costs/database>

Bilgilendirmeler İngilizce, Almanca ve Fransızca yapılmaktadır.

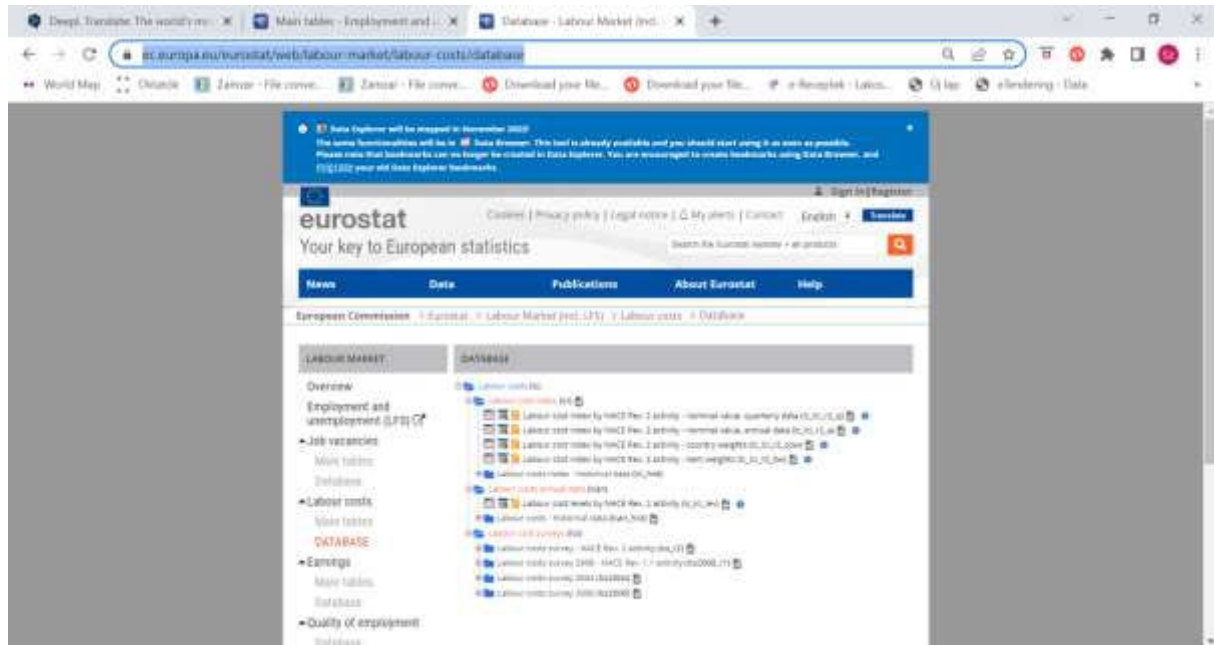




Switching
to
Local

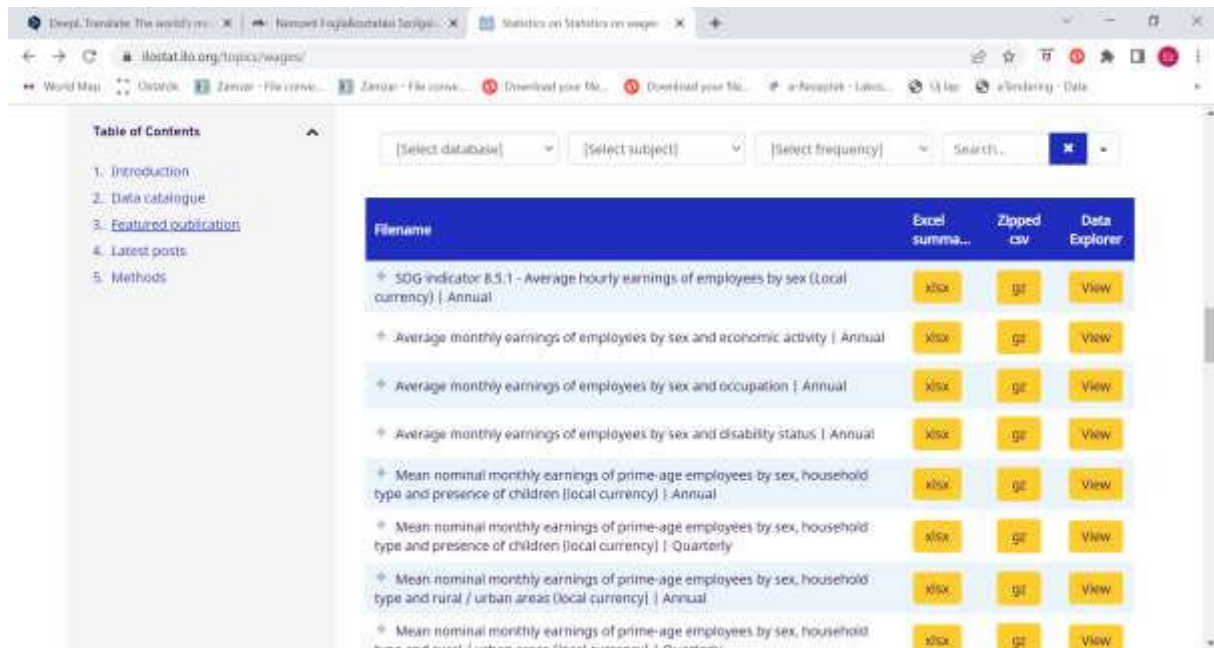


Co-funded by the
European Union



(ILO) ücret istatistikleri:

<https://ilostat.ilo.org/topics/wages/>



OECD istatistikleri

<https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm>



**Switching
to
Local**



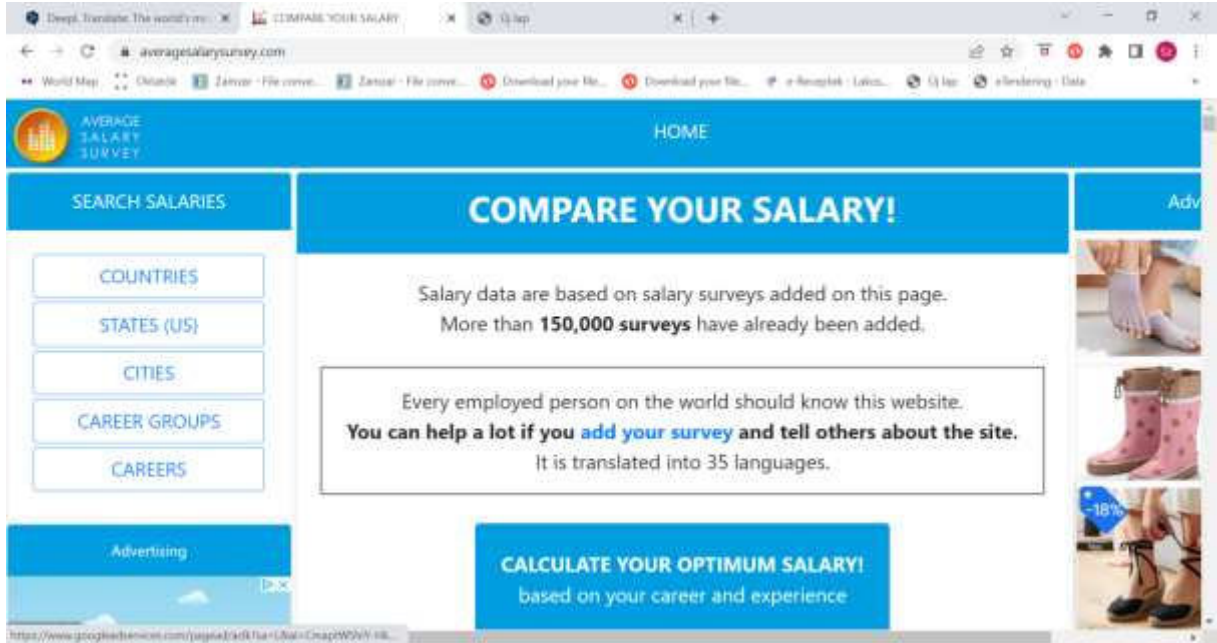
Co-funded by the
European Union

Alternatif veri kaynakları

Bu kaynakların güvenilirliği sorgulanabilir, genellikle kendi kendine hazırlanan-bildirilen anketlere dayanır. Ayrıca, verilerin yalnızca bilgi amaçlı olduğunu ve raporların halka açık bir veri tabanı olduğunu vurgularlar.

Uluslararası karşılaştırma için alternatif siteler:

<https://www.averagesalarysurvey.com/hu/>



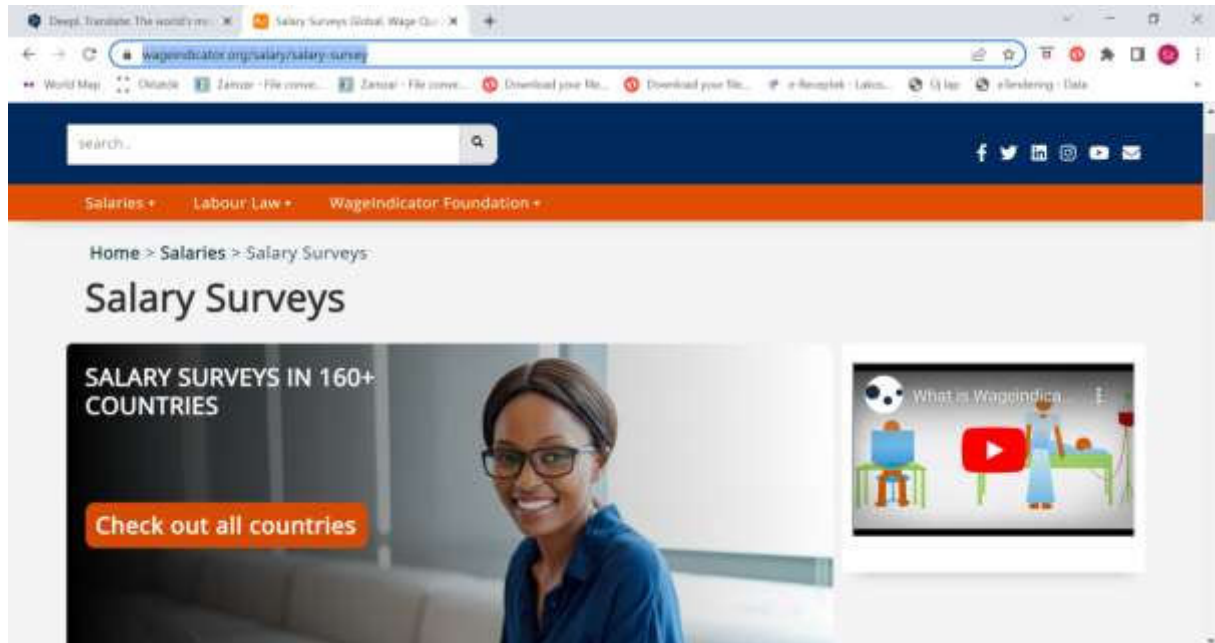
<https://wageindicator.org/salary/salary-survey>



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union





**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

3 Ülke ekonomisi hakkında bilgi toplamak - şirket için dolaylı oyun alanı

Şirketimiz ve performansı ülke ekonomisindeki diğer şirketlere kıyasla nerede duruyor?

Bakmamız gereken göstergeler nelerdir?

Üretkenlik

Tüketici Fiyat Endeksi- enflasyon

Şirketin Faaliyet Raporu (gelir tablosu, bilanço, mali tablo, nakit akış raporu vb.)

Ücret – ortalama/Medyan(orta değer) ücret (mevcut olan son yıl/ay) ve son trendler (en son nominal ve reel ücret trendleri, 2-5 yıl)

Gelir – ücret ve diğer ödemeler, ortalama/Medyan(orta değer) gelir (mevcut olan son yıl/ay) ve son eğilimler (en son nominal ve gerçek gelir eğilimleri, 2-5 yıl)

Varsa ulusal asgari ücret (en son)

İşgücü piyasası (İşsizlik- açık işler, yaş dağılımı; dalgalanma; göç)

Üretkenlik

İster bir bütün olarak ulusal ekonomiye, isterse firma düzeyine bakılsın, işçiler üretkenlik artışından pay talep edebilirler. Ve sabit bir istihdam düzeyi varsayıldığında, ekonominin veya firmanın çıktısındaki bir artış, verimlilikte bir artış anlamına gelir. Bizim için özellikle önemli olan, emek üretkenliğinin, yani emek birimi başına çıktının (ya bir bütün olarak ekonomi için ya da bir firma için) değişimidir.

Aranacak göstergeler:

İstihdam edilen kişi başına Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın (GSYİH) zaman içindeki değişimi

Çalışılan saat başına Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın (GSYİH) zaman içindeki değişimi

Firma düzeyinde, performansı değerlendirmek için en yaygın kabul gören göstergelerden biri, firmaların belirli bir dönemde kazandığı gelirdir.

İşgücü verimliliğinin ölçülmesi (nicel ölçüm): bir çalışanın saatte, günde veya ayda kaç parça, uygulama, ürün işleyebileceğini belirler. Bazı yazılımlar ortalama günlük üretimi veya her çalışanın saatlik, günlük veya aylık üretkenliğini ölçer ve hesaplar (örn. nTask, Basecamp, Asana, vb.)

Tüketici fiyat endeksi - enflasyonun bir göstergesi, paranın değer göstergesi

Ücret taleplerinin bir diğer önemli bileşeni de fiyatların artması ve ulusal para biriminin satın alma gücünün düşmesidir. Yılda %10'un üzerindeki enflasyon dörtlü enflasyon olarak adlandırılır. Merkezi istatistik ofisleri, birkaç yüz mal ve hizmetten oluşan bir tüketici sepeti kullanarak yurt içi



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

enflasyonu ölçer. Ancak sepetin bileşimi, ailelerin farklı yaşam durumlarındaki tüketimlerini yeterince yansıtmaması açısından sorunludur. Örneğin, bir süredir Macaristan Merkezi İstatistik Ofisi de emekliler için örneğin çocuk bakımıyla ilişkilendirilebilecek kalemleri doğal olarak hariç tutan ayrı bir fiyat endeksi ölçüyor.

Ücret müzakerelerinde enflasyon oranında ücret artışı talep edilmesi, reel olarak işçilerin yaşam standartlarının ancak aynı seviyede kalacağı anlamına gelmektedir. Farklı tabakaların tüketim yapılarının, yaşam maliyetlerinin de önemli ölçüde farklı olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

Şirketin yıllık raporuna, kâr ve zarar hesabına ve bilançosuna dayalı olarak şirketin performansı, karlılığı, verimliliği, varlıkları ve mali durumundaki eğilimler

Göstergeler, belirli bir yıl için durum göstergeleri veya birkaç yılın dinamiklerini gösteren süreç göstergeleri olabilir.

Yıllık olarak, şirket kar ve zarar hesabı, performans (başarı) ve gelir hakkında bilgi sağlar.

Performans göstergeleri

Şirket kâr ve zarar hesabı, şirketin belirli bir dönemdeki performansı (başarısı) ve gelir yaratma kapasitesi hakkında bilgi sağlar.

Yıllık sonuç = yıllık gelir (ciro) bölü giderler (maliyetler)

performans ölçüleri

- net satış geliri
- vergi sonrası kar

Performansla ilgili oranlar

- çalışan başına net satışlar
- özkaynak başına vergi sonrası kar

kârlılık göstergeleri

Kurumsal kârlılık için en sık kullanılan göstergeleri ROE ve ROA'dır.

- Öz sermaye getirisi (ROE) - Öz sermaye getirisi (vergi karı/ortalama öz sermaye) - sermayenin karlılığını gösterir - değer ne kadar yüksekse, sermayenin karlılığı o kadar iyidir.
- Varlık Getirisi (ROA) - Varlık Getirisi (vergi sonrası kar/ortalama varlıklar) - göstergenin değeri ne kadar yüksek olursa, şirketin varlık getirisi o kadar yüksek olur

Verimlilik göstergeleri

- Stok devir hızı: net satışlar/stoklar
- Kişi başına net satışlar: net satışlar/ortalama çalışan sayısı

Sermaye yapısı ve borçluluk göstergeleri

Şirketin varlık ve yükümlülüklerinin bir resmini sunarlar (örneğin: duran varlıkların oranı; borçların oranı).



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

likidite göstergeleri

Şirketin mali durumunu (likidite oranı, likidite hızlı oranı) sonuçlandırmamıza izin veriyorlar.

Likidite oranı= Dönen varlıklar/kısa vadeli yükümlülükler

- Gösterge 1'den küçükse şirket iflas etmiş demektir.
- 1,5 ila 1,8 arası bir değer kabul edilebilir
- Şirketin alacaklıları (çoğunlukla kısa vadeli alacaklılar) daha yüksek bir likidite oranından yanadır.

Likidite hızlı oranı = Dönen varlıklar - stoklar / kısa vadeli borçlar

- Oranın 1'den büyük olması, firmanın yıl içindeki vadesi gelen borçlarını nispeten hızlı bir şekilde nakde çevrilebilen varlıklarından ödeyebileceği anlamına gelir.

zorunlu asgari ücret

Bunun genel olarak olumlu yönde bir çekim etkisi olabilir (bundan daha azını ödeyemezsiniz). Ancak bazen olumsuz bir ücret etkisi de gözlenmiştir; işverenler, zorunlu asgari ücret artışının maliyetini, başkalarının ücretlerini buna göre artırmayarak finanse ediyor. Ücret pazarlığı zayıfsa, işçi ücretlerinin önemli bir bölümünün asgari ücret civarında takılıp kalma, Medyan(orta değer) veya ortalama ücretleri aşağı çekme riski vardır.

2022 sonbaharında kabul edilen Avrupa Birliği direktifi, Üye Devletlerin asgari ücreti belirlemesi için iki yöntem önermektedir:

- yerel olarak mevcut mal ve hizmetlerden oluşan gerçek fiyatlı bir tüketici sepeti oluşturmak;
- Ortalama brüt ücretin %60'ı veya ortalama brüt ücretin %50'si olarak belirlenmiş bir ölçüt kullanması

Üye Devletler ayrıca asgari ücreti net kriterler temelinde belirlemek ve asgari ücreti en az iki yılda bir (otomatik endeksleme mekanizması kullanan ülkeler için dört yılda bir) güncellemek için usule ilişkin bir çerçeve oluşturmalıdır.

İşgücü piyasası (İşsizlik - açık işler, yaş dağılımı; ciro; göç vb.)

İşgücü piyasasının evrimi, belirli bir mesleğe yönelik arz ve talep, pazarlık süreci üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir, çünkü iş gücü kıtlığı zamanlarında daha iyi ücretler için pazarlık yapma şansı, işçilerin herhangi bir nedenle işten çıkarılma durumlarına kıyasla daha yüksektir.

Tabloya bir görünüm kazandırmak için doldurmaya başlayın

	Şirket verilerim	Ulusal düzeydeki veriler
ücret dinamikleri		



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Bir önceki yıla göre nominal ücret değişikliği		
Bir önceki yıla göre reel ücret değişimi		
Bir önceki yıla göre nominal gelir değişimi		
Reel gelir verilerinin bir önceki yıla göre değişimi		
Performans dinamikleri		
Bir önceki yıla göre satışlardaki (cirodaki) değişim		
İhracat satışlarının bir önceki yıla göre değişimi		

Ayrıca şu sorulara da yanıt arıyoruz:

Enflasyon - Şirketimdeki ücret/maaş dinamikleri enflasyonu aşıyor mu, aşmıyor mu?

Asgari ücret - Şirketimde yaşanan ücret/kazanç dinamikleri asgari ücret/garantili asgari ücret artışını aşıyor mu, aşmıyor mu?

Şirketimdeki ortalama/Medyan(orta değer) ücret, asgari ücret/garantili asgari ücretle karşılaştırıldığında nasıldır?

Avrupa Parlamentosu ve AB Üye Devletleri Haziran 2022'de Komisyon tarafından Ekim 2020'de önerilen yeterli asgari ücretlere ilişkin Direktif üzerinde siyasi bir anlaşmaya vardılar ("AVRUPA PARLAMENTOSU VE KONSEYİNİN Avrupa Birliği'nde yeterli asgari ücretlere ilişkin DİREKTİFİ) COM/2020/682 finali').

Avrupa Parlamentosu İstihdam ve Sosyal İşler Komitesi, Direktifi Temmuz 2022'de kabul etti. Avrupa Parlamentosu, Eylül 2022'de Asgari Ücret Direktifini ezici bir çoğunlukla onayladı. Yasal asgari ücrete sahip Üye Devletlerin, asgari ücretleri belirlemek ve güncellemek için sağlam bir yönetim çerçevesi oluşturması gerekecektir. Bu, - diğerlerinin yanı sıra - asgari ücret belirleme için net kriterleri içerir (yaşam maliyetini hesaba katan satın alma gücü, ücretlerin seviyesi, dağılımı ve büyüme oranı ve ulusal üretkenlik dahil).



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Yönerge, üye devletlerin brüt Medyan(orta değer) ücretin %60'ı veya brüt ortalama ücretin %50'si referans değerlerini kullanmasını önermektedir.

Direktifin birçok dilde metnine aşağıdaki bağlantıdan ulaşabilirsiniz:

<https://EURO-lex.EUROopa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0682>

4 3 haneli NACE'ye göre ilgili sektöre ait verilerin toplanması

Şirketimiz ve performansı sektördeki diğer firmalara göre nerede duruyor?

Cevap almak için ne yapmalıyız?

Şirketin NACE'sini 1/2/3 hane derinliğinde öğrenin (NACE nedir - Ekonomik faaliyetlerin istatistiksel sınıflandırması?) NACE sınıflandırmasına bağlantı:
https://ec.EUROopa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all .html

Sektörde ücret-gelir verileri

Ücret – sektördeki/alt sektördeki (mümkünse 3 haneli NACE'ye göre) ortalama/Medyan(orta değer) ücret (mevcut olan son yıl/ay) ve son trendler (en son nominal ve reel ücret trendleri, 2-5 yıl)

Gelir – ücret ve diğer ödemeler, sektördeki/alt sektördeki (mümkünse 3 haneli NACE'ye göre) ortalama/Medyan(orta değer) gelir (mevcut olan son yıl/ay) ve son trendler (en son nominal ve reel gelir trendleri, 2-5 yıl)

Varsa sektörel asgari ücret

Sektördeki işgücü piyasasının özellikleri.

Eğilimler (azalan/artan çalışan sayısı). Sektördeki başlıca meslekler. Sektörde işsizlik/işgücü eksikliği. Yaş yapısı/eğitim seviyesi yapısı



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Sektörde sosyal diyalog

Varsa sektörel ücret/toplu sözleşme.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

5. AB düzeyinde ilgili sektöre ait verilerin hatırlanması

Sektördeki diğer AB/seçilmiş ülkelerdeki diğer şirketlerle karşılaştırıldığında şirketimiz ve performansımız nerede duruyor? (Bu bölüm özellikle ihracata yönelik üretim yapan firmalarda veya ülkeler arası işgücü dalgalanmasının fazla olduğu durumlarda önem arz etmektedir.)

Şunları aramalıyız:

Sektördeki/alt sektördeki ortalama/Medyan(orta değer) ücret (mevcut olan son yıl/ay) ve son trendler(en son nominal ve reel ücret trendleri, 2-5 yıl)

	Şirket verileri	Seçilen ülkeler için AB düzeyi veya verileri (örneğin, firmanın ihracat faaliyetinin ağırlıklı olarak yönlendirildiği yerler)	Şirketimizin AB/seçilmiş ülkeler içindeki yüzdesi olarak değeri, %
Ortalama maaş			
Orta değer ücret			
Bir önceki yıla göre ortalama ücret değişimi			
Bir önceki yıla göre Medyan(orta değer)(orta değer) ücret değişimi			



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

6. Şirketin durumu ve üzerindeki etkisi hakkında bilgilerin hatırlanması

Nerede duruyoruz ve pazarlık yapmak için hangi alana sahibiz?

- 1.1. Şirketin performansı (mevcut durum ve en son trendler)
- 1.2. Pazarın stratejik planları – değişim planları
- 1.3. Şirketin çıktısı için pazar – pazarın gidişatı; ihracat veya iç pazar
- 1.4. Ürünün ithalat içeriği - ithal ürünler pazarının mevcut durumu
- 1.5. Bilanço okuma
- 1.6. Şirketin ücret bilgisi (ortalama ücret, ortanca ücret; mesleklere, eğitim düzeyine, yaş gruplarına, cinsiyete, yönetici/yönetici olmayan durumuna göre kırılım ve diğer tüm veriler).
- 1.7. Gelir ve şirketteki olağan bileşimi
 - 1.7.1. fazla mesai tazminatı
 - 1.7.2. akşam veya gece çalışması tazminatı
 - 1.7.3. zor iş için prim
 - 1.7.4. Pazar çalışması için prim
 - 1.7.5. kıdem tazminatı
 - 1.7.6. tatil ikramiyesi
 - 1.7.7. Noel ikramiyesi
 - 1.7.8. 13., 14. ay ücreti
 - 1.7.9. şirket performansına bağlı ekstra ödeme
 - 1.7.10. diğer ücret dışı ödenekler – işe gidip gelme – ulaşım ödeneği
 - 1.7.11. yemek ödeneği/yemek kuponu
 - 1.7.12. diğer kuponlar
- 1.8. Şirket personelinin durumu (sayı, yaşa, eğitime, mesleğe, cinsiyete göre dağılım)



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

1.9. Şirkette toplu/ücret sözleşmesi



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

7. Pazarlık - kim kiminle pazarlık yapar?

Ücretler çeşitli şekillerde belirlenebilir.

ILO (2003) şu ayrımı yapar:

1. İşçiler ve işverenleri arasındaki müzakereler:

- bireysel anlaşmalar
- toplu iş sözleşmeleri

2. İşçi ve işveren vekilleri arasında toplu iş sözleşmesi olarak

3. Üçüncü şahısların ücretlerin müzakere edilmesi ve/veya belirlenmesine şu yollarla müdahalesi/dahil edilmesi:

- uzlaşma
- arabuluculuk
- tahkim
- endüstri kurulları veya diğer kuruluşlar

8. Nasıl bir pazarlık?

Pazarlık için stratejiler

Bazı ipuçları var:

Pazarlık için şunları yapmalısınız:

1. Sektördeki maaş eğilimlerine aşina olun.
2. Durum raporunuzu oluşturun.
3. Doğruyu söylemeye çalışın.
4. Avantajları ve avantajları hesaba katın.
5. Teslimatınızın alıştırmasını yapın.
6. Ne zaman bitireceğinizi bilin.
7. Her şeyi yazılı olarak alın.
8. Pozitif kalın.

(Kaynak: Yarım, R. (2022))



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Sert ve yumuşak pazarlık stratejileri

Bir yaklaşım, pazarlığın sert ve yumuşak pazarlık olabileceğidir. Yumuşak pazarlıkta amaç bir anlaşmaya varmak, sıkı pazarlıkta amaç kazanmaktır. Yumuşak pazarlık taviz vermekle, sıkı pazarlık taviz talep etmekle karakterize edilir. Yumuşak pazarlık, güven tarafından yönlendirilir ve sıkı pazarlık, güvensizlik tarafından yürütülür. (Roger Fischer, William Ury: Evet'e Ulaşmak

İlkeli strateji

İlkeli müzakerede, müzakereciler farklılıklarını gidermek için objektif kriterlere (adil, bağımsız bir standart) güvenirler. Örneğin, piyasa değeri, uzman görüşü, endüstri protokolü veya kanun gibi standartlara uymayı kabul edebilirler.

kooperatif tarzı

Öncelikle işbirlikçi bir tarza sahip müzakereciler, herkesin sonuçlarını iyileştiren yeni çözümlere ulaşmada sıkı pazarlık yapanlardan daha başarılıdır. İşbirliğine eğilimli müzakereciler de süreçten ve sonuçlarından daha fazla memnun olma eğilimindedir. (Kaynak: Personel, S. (2020))

ILO, pazarlık yapan işverenler tarafına aşağıdaki aşamaları göz önünde bulundurmasını önermektedir:

1. Toplantının Açılması
2. Ortak Noktayı Teyit Etmek ve Arayı Kapatmak
3. Teklif Verme
4. Tekliflere Cevap Verme
5. Sorgulama ve Dinleme
6. Pazarlık, Hareket ve Çözüm İnşası



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

9. Test etmek, karşılaştırmak

Tabloya bir görünüm kazandırmak için doldurmaya başlayın

Şirketimin göreceli konumu

Ücretler/Gelir	Şirketimin değeri, AB/seçilen ülkeler değerinin yüzdesi, %	Şirketimin değerinin sektörel değer içindeki yüzdesi, %	Şirketimin ulusal değer içindeki yüzdesi, %
Ortalama maaş			
Medyan(orta değer)(orta değer) ücret			
Ortalama Gelir			
Medyan(orta değer)(orta değer) Gelir			
Ortalama ücret, mavi yakalı işçiler			
Medyan(orta değer)(orta değer) ücret, mavi yakalı çalışanlar			
Ortalama gelirli, beyaz yakalı çalışanlar			
Medyan(orta değer) gelir, beyaz yakalı çalışanlar			
Ortalama ücret erkek			
Ortalama ücret, erkek			
Ortalama gelir, erkek			
Medyan(orta değer) gelir, erkek			
Ortalama ücret, kadın			
Medyan(orta değer) ücret, kadın			
Ortalama gelir, kadın			
Medyan(orta değer) gelir, kadın			

Gelir aşağıdaki kalemleri içerir: temel ücret + -



Switching to Local



Co-funded by the
European Union

-
-
-
-



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

10. Şirketinize odaklanmak – şirket içindeki ücretleri karşılaştırmak

Beyaz yakalı/mavi yakalı çalışanların görelî ücret/gelir durumu

Merkezdeki/kırsal alanlardaki işçilerin görelî ücret/gelir durumu

Yöneticilerin/yönetici olmayanların görelî ücret geliri

Eğitim düzeyine göre çalışanların görelî ücret/geliri

Aynı kategorideki erkek/kadının görelî ücret/geliri

Tarihlerin uygunluğuna göre belirli bir süre (5 yıl, 2 yıl, 1 yıl vb.) üzerinden ücret/gelir dinamiği (değişim)

Şirket içi ödeme oranlarını ayarlamak için doldurulacak yardımcı tablo örnekleri

Ortalama temel ücret (aylık, yıllık), mavi yakalı, beyaz yakalı çalışanlar, merkez, kırsal alanlar, gidişat, dinamikler ve şirket içi farklılıklar

Şirkette ortalama temel ücret, durum ve değişim, mavi yaka

	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1.dönem /2021 1.dönem	2022 1.dönem /2021 1.dönem
	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan
Ulusal para birimi veya EURO cinsind en ortala ma temel ücret								
Ortala ma temel								



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

ücret değişim i, %								
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Merkez ve taşradaki mavi yakalı işçilerin ücret farkı

(merkezdeki mavi yakalıların ortalama temel ücreti eksi kırsal alanlardaki mavi yakalıların ortalama temel ücreti)

	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1.dönem/2021 1.dönem
Ulusal para birimi veya EURO cinsinden ortalama temel ücret				

Şirket ortalama temel ücret, durum ve değişim, beyaz yaka

ortalama temel ücret	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1.dönem /2021 1.dönem	2022 1.dönem /2021 1.dönem
	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan
Ulusal para birimi veya EURO cinsinde n ortalama								



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

a temel ücret								
Ortalama a temel ücret değişimi , %								

Merkez ve taşradaki beyaz yakalı işçilerin ücret farkı

(merkezdeki beyaz yakalıların ortalama temel ücreti eksi kırsal kesimdeki beyaz yakalıların ortalama temel ücreti)

	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1.dönem/2021 1.dönem
Ulusal para birimi veya EURO cinsinden ortalama temel ücret				

Beyaz yakalı ve mavi yakalı işçilerin ortalama temel ücretleri arasındaki ulusal para birimi veya Avro cinsinden fark (Beyaz yakalı ortalama temel ücret eksi mavi yakalı ortalama temel ücret)

	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1.dönem /2021 1.dönem	2022 1.dönem /2021 1.dönem
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	-------------------------------------	-------------------------------------



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan
Beyaz Yakalı								
Mavi yakalı								
Fark								

mavi yakalı ve beyaz yakalıların temel ücretleri arasındaki farkın bir önceki yıla göre değişimi, %

	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1.dönem/2021 1.dönem
Merkez, %				
Kırsal Alan, %				

(Önceki tablonun 'Fark' değerinden hesaplanır)

Ortalama kazanç (aylık, yıllık), mavi yakalı, beyaz yakalı çalışanlar, merkez, kırsal alanlar, gidişat, dinamikler ve şirket içi farklılıklar

Ortalama (aylık) kazanç = temel ücret + zamana bağlı ikramiye + işle ilgili ikramiye + diğer ikramiye, prim

Şirkette ortalama kazanç, durum ve değişim, mavi yaka

	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1.dönem /2021 1.dönem	2022 1.dönem /2021 1.dönem



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan
Ulusal para birimi veya EURO cinsinden kazanç								
Kazanç değişimi %								

Merkez ve taşradaki mavi yakalı işçilerin kazancı arasındaki fark -

(merkezdeki mavi yakalıların ortalama kazancı eksi kırsal alanlardaki mavi yakalıların ortalama kazancı)

	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1.dönem/2021 1.dönem
Ortalama kazanç				
Ulusal para birimi veya EURO cinsinden ortalama kazanç				

Şirket ortalama kazancı, durum ve değişim, beyaz yaka

Ortalama kazanç	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1.dönem /2021 1.dönem	2022 1.dönem /2021 1.dönem



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan
Ulusal para birimi veya EURO cinsinden kazanç								
Kazanç değişimi %								

Merkez ve taşradaki beyaz yakalı işçilerin ortalama kazançları arasındaki fark -

(merkezdeki beyaz yakalıların ortalama temel ücreti eksi kırsal kesimdeki beyaz yakalıların ortalama temel ücreti)

Ortalama kazanç	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1.dönem/2021 1.dönem
Ulusal para birimi veya EURO cinsinden kazanç				

Beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların ulusal para birimi veya EURO cinsinden ortalama e-kazançları arasındaki fark (Beyaz yakalı ortalama kazanç eksi mavi yakalı ortalama kazanç)

Ortalama kazanç	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1.dönem /2021 1.dönem	2022 1.dönem /2021 1.dönem
	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Beyaz yakalı								
Mavi yakalı								
fark								

mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların ortalama kazançları arasındaki farkın bir önceki yıla göre değişimi, %

Ortalama Kazanç	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1.dönem/2021 1.dönem
Merkez, %				
Kırsal Alan, %				

(Önceki tablonun 'Fark' değerinden hesaplanır)

Ortalama temel ücret ve ortalama kazanç artışının birbirine göre eğilimi

mavi yakalı ve beyaz yakalıların temel ücret ile ortalama kazançları arasındaki farkın bir önceki yıla göre değişimi, %

	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1.dönem /2021 1.dönem	2022 1.dönem /2021 1.dönem
	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan	Merkez	Kırsal Alan
Ortala ma temel ücret gelişimi , mavi								



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

yakalı, %								
Ortala ma temel ücret gelişimi , beyaz yakalı, %								
Ortala ma kazanç gelişimi , mavi yakalı, %								
Ortala ma kazanç gelişimi , beyaz yakalı, %								

Burada daha iyi görselleştirme için grafikler oluşturma öneririz.

Yönetici ve yönetici olmayan beyaz yakalı çalışanlar arasındaki ücret farkını araştırmak

Yönetici ücretlerine ilişkin veri elde edebiliyorsak, yönetici ve yönetici olmayan beyaz yakalıların ücretlerini hem ortalama temel ücret hem de kazanç açısından karşılaştırmakta fayda var. Şirketin ödül ve ikramiye politikası hakkında çeşitli sonuçlar çıkarılabilir.

2022 I. dönem (veya mevcut en son veriler)	Merkez	Merkez	Kırsal Alan	Kırsal Alan
---	--------	--------	-------------	-------------



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

	Yönetim dışı beyaz yakalı	yönetici beyaz yakalı	Yönetim dışı beyaz yakalı	yönetici beyaz yakalı
Temel ücret				
Kazanç				
Ulusal para birimi cinsinden kazanç ve Temel ücret arasındaki fark				
Ortalama kazanç yüzdesi cinsinden ortalama temel ücret				

Temel maaşa ek olarak, genel olarak yönetim dışı ve idari personelin kazançlarını ulusal para birimi veya EURO cinsinden belirleyen unsurlar

	Merkez		Kırsal Alan	
2022 I. dönem veya mevcut en son veriler	Yönetim dışı beyaz yakalı	yönetici beyaz yakalı	Yönetim dışı beyaz yakalı	yönetici beyaz yakalı
Ortalama zamana bağlı ikramiye				
Ortalama işle ilgili ikramiye				
Birlikte ikramiyeler				
Ortalama Primler				

Yönetim dışı ve yönetici personelin kazançlarını tipik olarak belirleyen unsurlar, kazanç yüzdesi %

	Merkez		Kırsal Alan	
2022 I. dönem veya mevcut en son veriler	Yönetim dışı beyaz yakalı	yönetici beyaz yakalı	Yönetim dışı beyaz yakalı	yönetici beyaz yakalı



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Kazançlarda zamana bağlı ikramiye yüzdesi				
İşle ilgili ikramiyenin kazançlardaki yüzdesi				
Kazançlarda birlikte ikramiyelerin yüzdesi				
Kazançlardaki prim yüzdesi				
Kazançtaki temel ücretin yüzdesi				
Toplam kazanç)	100%	100%	100%	100%



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

11. Pazarlığın odak noktaları

Sonuçlara göre pazarlık sürecinde nelere odaklanmalıyız?

Pazarlık sırasında savunulabilir argümanlar olabilecek bazı yönleri seçin.

1)

2)

3)

4)

5)



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Kaynakça

Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, 2nd ed., Houghton Mifflin.

KSH Methodology, www.ksh.hu

Half, R. (2022) How to Negotiate Salary After You Get a Job Offer?
<https://www.roberthalf.com/blog/salaries-and-skills/be-ready-for-salary-negotiations-with-these-8-tips>

ILO (2003) Collective bargaining and negotiation. A resource book for employers.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms_120206.pdf

Staff, P. (2020) Negotiation Skills: Which Negotiating Style Is Best? 02/11/2020,
<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-skills-which-negotiating-style-is-best/>

Vanicsek, Zoltánné (2021) GINOP-5.3.5-18 „Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek megvalósításának támogatása” GINOP-5.3.5-18-2019-125 - Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztése és az átmenet támogatása a „B” Bányászat, kőfejtés ágazatban. *Szociális partnerek és együttműködésük fejlesztésének lehetséges útjai* „B” Bányászat, kőfejtés ágazatban, különös tekintettel a munkaerőpiaci átmenetre