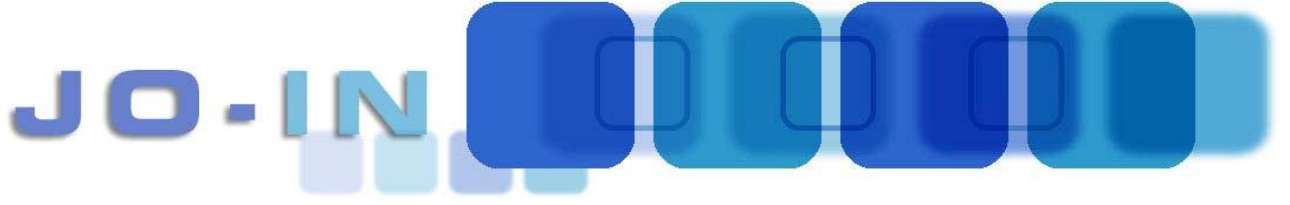


Joint Initiative on Corporate Accountability and Workers Rights



Bilgilendirme Yazısı No. 3:

Fazla mesai ve aşırı fazla mesai

Türk (İstanbul) hazır giyim sanayisi için yasal gerekler, uyum durumları ve fırsatları

Temmuz 2005 tarihinde sunulmuştur

Sjef Stoop, FWF



Teşekkür

ILO/Jo-In seminerinin (Ankara, 18 Haziran 2005) katılımcılarına, özellikle Gap'tan Fuat Özveri'ye, Social Accountability International (SAI)'dan meslektaşlara bilgilerini paylaştıkları ve Emre Ertan'a Türk İş Kanununu açıkladığı için teşekkür etmek isterim.

1. bölümde, Jo-In/FWF'ın Türkiye arka plan çalışmasından (2005 versiyonu) serbest alıntılar yaptım .

Sjef Stoop, Fair Wear Foundation(FWF)-Adil Giyim Vakfı

İçindekiler

1. Türkiye'deki yasal gerekler

1.1. Standart çalışma haftası

1.2. Ara dinlenmeleri

1.3. Fazla mesai

1.4. Denkleştirme / esnek zaman

1.5. Telafi çalışması

1.6. Yıllık ücretli izin

1.7. Sonuçlar

2. Sanayide fazla mesai

2.1. Fazla mesai saatlerinin sayısı

2.2. Denkleştirmenin / esnek zamanın kullanılması

2.3. Fazla mesai gönüllü olmalıdır

2.4. Fazla mesai ödemesi

2.5. Denetim deneyimleri

3. Düzeltme ve en iyi uygulama

3.1. Temel nedenler

3.2. Fazla mesainin kontrolü

3.3 Yapısal iyileştirmeler

3.3.1. Vardiya sistemleri getirmek

3.3.2. Ödeme sistemini değiştirmek

3.3.3. Üretim yöntemlerini değiştirmek

4. Sonuçlar

1. Türkiye'deki yasal gerekler

Çalışma süresine ilişkin yönetmelikler (Jo-In/WWF'ın Türkiye arka plan çalışmasından alıntı):

1.1. Standart çalışma haftası

Türk kanunlarında getirilen standart çalışma haftası 45 saat olup, normal bir iş günü 11 saatten uzun olamaz ve haftada bir gün tatil yapılması gerekir. Yani ancak günde 11 saatten veya haftada 45 saatten uzun çalışıldığında fazla mesai başlar.

Aslında iş kanunundaki azami iş gününe ilişkin yorum anlaşmazlıkları vardır. Uzmanların çoğunluğu [hukukçular, doğru sözcük gibi görünmüyor], günlük azami çalışma süresinin, hiçbir koşulda 11 saati geçemeyeceğini savunuyor. Vardıkları bu sonuç, "telafi çalışması"nı düzenleyen [bkz. bölüm 1.5] ve telafi çalışmasının günde üç saati ve her halükarda günlük azami çalışma süresini aşmaması gerektiğini belirten 64 maddeye dayanmaktadır. İşveren bu kuralı çiğnerse ve çalışanları günde 11 saatten fazla çalışmaya zorlarsa, bir para cezasıyla karşılaşır. Ayrıca bir işgünü 8 veya 11 saati aştığı bir durumda, haftalık çalışma süresinin 45 saatin altında kalması halinde, işverenin çalışanlara fazla mesai ücreti ödemesi gerekip gerekmeyeceği de belirsizdir.

Özel sektör işverenleri, hafta sonu dışındaki bir günde, bir günlük izin vermeyi tercih edebilmektedir. Bir fabrika, normal çalışma haftasından sonra ilave günlerde çalışırsa, bu bir günlük izin ertelenebilir, fakat arka arkaya çalışılan günlerin sayısı 10 günden uzun olamaz. Çalışma sürelerine ilişkin yasal gereklere uymamanın para cezası çok düşüktür (100-500 YTL, yaklaşık 60-300 Euro).

1.2. Dinlenmeleri süreleri

Günlük çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin gelenekleri ve işin gereğine göre ayarlanmak suretiyle çalışanlara;

- dört saat veya daha kısa süreli işlerde on beş dakika,
- dört saatten fazla ve yedi buçuk saate kadar (yedi buçuk saat dahil) süreli işlerde yarım saat,
- yedi buçuk saatten fazla süreli işlerde bir saat, ara dinlenmesi verilir. Ara dinlenmeleri, çalışma süresinden sayılmaz.

1.3. Fazla mesai

41. Madde bu konuyu kapsamaktadır. Fazla mesai, “üretimi artırma ihtiyacı” gibi amaçlarla yapılabilir. “Fazla mesai, Kanunda yazılı koşullar çerçevesinde, haftalık kırk beş saati aşan çalışmalardır. 63. maddeye göre denkleştirme esasının uygulandığı hallerde, işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık iş süresini aşmamak koşulu ile, bazı haftalarda toplam kırk beş saati aşsa dahi bu çalışmalar fazla mesai sayılmaz. Fazla mesai için çalışanların onayı alınmalı ve toplam fazla mesai süresi yılda 270 saati aşmamalıdır. Fazla mesai ve fazla mesaiyi hesaplama yöntemleri, çıkarılacak bir yönetmelikle belirlenir.

Haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle 45 saatin altında belirlendiği durumlarda, her bir saat fazla çalışma için ücretler, 45 saatlik çalışmaya kadar normal ücretin 1,25 katı olarak ödenir. Fazla mesai yapan veya fazla saatlerle çalışanlar isterlerse, fazla mesai ücreti yerine, fazla çalıştıkları her saat karşılığında bir saat otuz dakika ve fazla mesai yaptıkları her saat karşılığında bir saat on beş dakika serbest zaman kullanabilirler. Çalışanlar, hak kazandıkları serbest zamanı altı ay içinde, çalışma süreleri sırasında ve ücretlerinde herhangi bir kesinti olmadan kullanırlar.

Gece çalışması sırasında fazla mesai yapılamaz (Madde 69) (“gece”, günün saat 20:00’da başlayan ve saat 06:00’da biten kısımdır).

2003 tarihli İş Kanunu, fazla mesai ücreti düzenlemelerini büyük ölçüde değiştirerek Pazar günü çalışma için fazla mesai ödemelerindeki farklılıkları ortadan kaldırdı. Daha önceki iş kanunu, Pazar günleri yapılan fazla mesai için normal ücretin %200’ünün ödenmesini getiriyordu. Bazı kişiler, Pazar günü çalışmayı caydıran bu hükmün yeni iş kanununda değiştirilmesine üzüyor. Ulusal tatillerde yapılan çalışma için daha önce getirilen %200 fazla mesai oranı da azaltıldı ve bu durum, birçok kişiyi şaşırttı. Kanun şimdi çalışılan saatler 45 saatlik yasal sınırdaki kaldığı zaman, bu günlerde çalışma için yalnızca normal ücreti sağlamaktadır. Birkaç marka, tedarikçilerinden ulusal tatillerde çalışma karşılığında %150, hatta %200 daha fazla ödeme yapmalarını istediklerini bildirmelerine rağmen, çoğu marka, yeni kanunu izlediklerini ve bu günlerde yalnızca normal ücretleri ödediklerini bildiriyor.

1.4. Esnek zaman

Kanun, işverene çalışma saatlerini iki aylık bir süreye eşitsiz olarak yayma hakkı vermektedir. 63. Maddeye göre, “Aksi kararlaştırılmamışsa çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir.” denmektedir. Dolayısıyla bir işçi, haftalık ortalama çalışma süresi, haftada 45 saatlik normal çalışma

süresini aşmadığı takdirde, fazla mesai ödemesi almadan iki aylık bir dönem boyunca haftada azami 66 saat çalışabilir.

Bu denkleştirme dönemi, toplu sözleşmeyle dört aya kadar uzatılabilir. Eşitleme veya denkleştirme döneminin ne zaman başladığı, en baştan açıkça belirtilmelidir.

Yani bu konu, sendika ve işveren arasında toplu iş sözleşmeleriyle veya bir toplu sözleşmenin yokluğunda, bireysel iş sözleşmeleriyle (bunların yazılı olması şart değildir) belirlenir. Buna karar vermek çalışana kalmıştır ve bir toplu sözleşmenin yokluğunda, işveren, çalışma saatlerinin yayılması için işi kabul ettiklerinde veya daha sonra çalışanın onayını almak zorundadır.

1.5. Telafi çalışması

64. Madde, örneğin zorunlu nedenlerle işlerin tamamen durdurulduğu yerlerde, çalışanların ulusal veya genel tatil günlerinden önce veya sonra, sözleşmede belirlenenden daha az saat çalıştıkları ve çalışanın kendi isteğiyle tatil yaptığı yerlerdeki durumları kapsamaktadır. Bu koşullarda işveren, kaybedilen zamanı telafi etmek için çalışandan ilgili saatleri iki ay içinde telafi etmesini isteyebilir.

Telafi çalışmasının günde üç saati ve her halükarda azami günlük çalışma süresini aşmaması gerekir. Esnek süreli sözleşmelerin aksine, telafi çalışması, Türk İşverenler Örgütü'nün veya toplu sözleşmeyi imzalayan sendikanın onayını gerektirmez.

1.6 Yıllık izin

Deneme süresi dahil en az bir yıllık hizmetini dolduran çalışanlar, aşağıda belirtilen günlerden az olmamak kaydıyla ücretli senelik izinlerini almaya hak kazanmışlardır ;

- Hizmetlerinin süresi 1 ile 5 yıl arasında ise (5. yıl dahil), 14 gün
- 5 yıldan fazla ve 15 yıldan az ise, 20 gün
- 15 yıl ve daha fazla ise (15. yıl dahil), 26 gün

1.7. Sonuçlar

Yasal olarak izin verilen fazla mesai dahil edilseydi, Türkiye'deki azami çalışma haftası, 50,6 saat olurdu (yılda 48 çalışma haftası olduğu varsayılarak, 45+270). Bu durum, Türkiye'yi 48,6 ile Çin'in (ayda 21 işgünü olduğu varsayılarak, 40 saat artı 36) ve 54,25 ile Hindistan'ın (48 artı üç ayda bir 75) arasına yerleştirir.

Türk çalışma mevzuatını Jo-In'in (taslak) Şartnamesi ile karşılaştırınca, Türk kanunlarının çalışma süreleri konusunda, Şartname'dekilere göre daha katı standartlar getirdiği görülüyor. Şartname'nin,

Türk çalışma mevzuatında bulunmayan tek unsuru, “fazla mesai süresi, işçi başına haftada 12 saati hiçbir koşulda aşamaz” şeklindeki hükümdür. Daha önce söylendiği gibi, Türk iş kanunu bu konuda açık değildir.

2. Sanayide fazla mesai

2.1. Fazla mesai saatlerinin sayısı

Her yerdeki hazır giyim sanayisinde olduğu gibi, aşırı fazla mesai bir mesele oluşturmaktadır. Türkiye’deki bazı yorumculara göre, Türkiye’de fazla mesai, göçmen işgücüne dayanan ülkelere göre daha az yaygınlıkta olan bir meseledir. Türkiye’de fabrikaların çoğu, aileleriyle yaşayan yerel işçileri istihdam ediyor ve bu yüzden de 12 saati aşan işgünleri nadir olarak görülüyor.

Fakat genel olarak, yoğun sezonlarda, işçilerden günler, hatta haftalar boyunca çok uzun saatler çalışmaları istenebilmektedir. Bazı fabrikalar, Cumartesi gününü standart bir işgünü olarak belirleyerek, beş yerine altı günlük bir çalışma haftası getiriyorlar. Ardından işçilere standart asgari ücret ödeniyor, fakat bu ücret resmi olarak 45 saate dayandığı halde, çalışma haftası aslında 54 saattir. Bu durum, işçiler açısından, uzayan bir çalışma takvimine bağlı kalma zorunluluğu bir yana, asgari ücrete tabii olma ve fazla mesai ücreti almada eksiklikler yaratıyor.

Bazı işçiler ve departmanlar, diğerlerine göre aşırı fazla mesaiye daha çok maruz kalıyorlar. Örneğin şoförler, teknisyenler gibi destekleyici işlevleri olanlar, ürünü hazırlayan ve son işlemlerini yapan departmanlar ve genellikle darboğazları yaşayan, ütü, paket ve nakış, gibi departmanlar arasında farklılıklar vardır.

Çalışma saatleriyle ilgili çalışma mevzuatı, kayıt dışı işyerlerinde uygulanmamaktadır. Bu tesislerdeki işçiler, kanunun getirdiği korumaların birçoğuna erişememektedir. Kayıt dışı ve gayri resmi işyerlerinde, eldeki siparişe bağlı olarak, iş günleri çoğunlukla 14-16 saat arasındadır ve işçilerden çoğu kez haftada altı, hatta yedi gün çalışmaları istenmektedir. Kadınlardan ve çocuklardan, kanunen yasak olan gece saatlerinde çalışmaları sıklıkla istenmektedir.

İhracata dönük ve kayıtlı beş şirketten alınan bir örneklemin sonuçları aşağıda verilmektedir. Elbette bu karşılaştırmanın sonuçlarına dikkatle yaklaşılmalıdır, fakat bu Türkiye’de aşırı fazla mesainin daha az görülmekte olduğu sonucuna varmanın doğru olduğunu gösteriyor: Çünkü azami 60 saatlik bir iş haftası uygulaması, Çin gibi ülkelerle karşılaştırıldığında, birçok ihracatçı fabrikada ileri bir adım

anlamına gelecek. Şirket 1'de bildirilene benzer uç bir örnekte bile (yılıda yaklaşık 600 saat fazla mesai), ortalama fazla mesai süresi haftada 12,5 saat olacaktır. En kötü performans gösteren şirket (şirket 2), bazen 24 saatlik vardiya kullanıyordu.

Şirket	Çalışan sayısı	Normal çalışma süreleri, gün x saat	Fazla mesai	En kötü örnekler
1	185	5 x 9	Akşamları 21:00'e kadar. Cumartesileri 08:30-16:00 arasında. Yoğun sezonda, işçi başına ayda toplam 70-100 saat. Bazı işçiler yılda 333-670 saat çalışıyor.	Yılıda 1004 saat fazla mesai yapan bir işçi (teknisyen) örneği.
2	49	5 x 9	Ücret listelerine kaydedilmeyen, yoğun sezonlar sırasında 24 saatlik vardiyalar.	Bir ayda alt kez 24 saatlik vardiyaya çıkmış bir işçi örneği. Dört-beş hafta boyunca, tatil yapılmamış.
3	43	5 x 8,5 artı Cumartesileri 3,5	Fazla mesai kaydedilmiyor ve ödenmiyor; bunun yerine, parça başı ücretlerle birleştirilmiş bir kar paylaşım sistemi var.	Hiç tatil yapmadan 21 gün çalışma.
4	>600	5 x 9	Yoğun sezonlarda, iş haftası bazen 60 saat veya daha uzun olabilmektedir. Hafta sonları saat 22:00'e kadar çalışma. Cumartesi, 08:30-16:00 arasında çalışma.	Aralık ayında bazı işçiler için 100 saatin üzerinde fazla mesai, ve Kasım ve Ocak aylarında 50 saatin üzerinde fazla mesai.
5	183	5 x 9	Yoğun sezonlarda saat 23:00'a kadar gece çalışması. Yılıda yedi ila sekiz gün hafta sonu çalışması.	-

Şirket 3, fazla mesai kavramıyla düşünmeyi reddederek; işi zamanında bitirmenin işçilerin sorumluluğunda olduğunu söyledi. Fazla mesai için ödeme yapılmıyor. Yönetime göre, işçiler üretimi zamanında bitirirlerse, fazla mesai yapmalarına gerek kalmaz; öte yandan, ilave saat çalışmaları gerektiğinde, ortaya çıkan ilave kardan pay almaktadırlar (bir sistem, işçilerin karın yüzde 10'unun paylaşabilmelerini sağlıyor). Dikim bölümünde, ilave kazançları dağıtmak için bir parça başı ücret sistemi vardı, fakat bu, işçilerin yalnızca küçük bir kısmını kapsıyordu. Yönetim işçilere güvenmiyor. İşçilerin, normal çalışma saatlerinde performanslarını düşürerek, fazla mesai ve dolayısıyla daha fazla para peşinde olmalarından korkuyor. Bu yüzden, işçileri motive etmek için dışarıdan bir İK danışmanının bulunduğu bu sistemi getirmişler. Fakat işçiler bu yeni ücret sistemine güvenmiyor ve fabrikada yoğun bir hoşnutsuzluk var.

2.2. Esnek zaman

İş kanununun, çalışma saatlerini iki veya dört aya yayılarak “denkleştirmeye” izin veren hükmü, hazır giyim şirketlerinde yaygın olarak kullanılmamaktadır. Kanun, diğer Avrupa ülkelerindeki benzer kanunları izlemesine ve Türkiye’deki işgücüne daha fazla esneklik sağlamaya çalışmasına rağmen, bunun hazır giyim ve tekstil sektöründe uygulanışının, genelde işçilere büyük bir yük getirdiği düşünülmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi, kanunun 41. Maddesi, işçilerin fazla mesai yapmayı seçebilmesi ve fazla mesai yaptıkları her saat için normal saat ücretinin 1,5 katını almaları hükmünü getirmektedir. Bu bazı kimseler için çekici bir seçenek olarak görülse de, pratikte, işçilerin çoğu kez yoğun sezonlarda fazla mesai yapmaları, fakat fazla mesai ücretlerini alamamaları anlamına gelmektedir. Fabrikalar fazla mesai ücreti ödemek yerine, işçilere durgun sezonlarda ücretli izin veriyor.

Bazı şirketler, olasılıkları araştırıyor, fakat resmi olarak değil. Bu sistemdeki sorunlardan biri, fazla mesainin ne zaman ödenmesi gerektiğinin belli olmamasıdır. İki veya dört aylık dönem sonunda azami çalışma saatlerine ulaşıldığı ve çalışılacak tüm saatlerin bundan sonra fazla mesai kabul edildiği durumlar yaşanması mümkündür. Ayrıca fazla mesai olarak görünen şey, bu saatler daha sonra serbest zamanla telafi edildiğinde, fazla mesai olmaktan çıkabilir. İki aylık dönemin başlangıcında çok sayıda ilave saat çalışmış bir işçi, dönemin sonunda hastalanırsa, hastalık ödemesinin hangi temelde ödeneceği pek açık olmayacaktır.

Diğer bir sorun da, çalışılan tüm saatlerin takip edilmesi-kaydedilmesi ve iş müfettişlerinin bunları nasıl kontrol edeceğidir.

Sendikalar, 63. maddenin kullanılmasına taraftar değildir. Bu maddenin yalnızca istisnai durumlarda kullanılması gerektiğini düşünüyorlar, çünkü aksi taktirde son derece düzensiz çalışma saatlerinin normal uygulama haline gelebileceğinden korkuyorlar. İşçiler, fazla mesai ödemesi ve zaman telafisi arasında kanunun gerektirdiği seçme hakkına sahip olmayabilecekleri konusunda kaygılanıyorlar. Yeni hüküm üzerinde yorum yapan markalardan biri, bu hükmün, kanunun ruhuna uymayan bir tarzda uygulanmasının, davranış kuralları standartlarını fazla mesai saati sınırları, fazla mesai ödeme gerekleri ve zorla çalıştırma bakımından ihlal edeceğini bildirmiştir.

2.3. Fazla mesai gönüllü olmalıdır

Fazla mesainin gönüllü olup olmadığını saptamak zordur. İş sözleşmelerinde, işçilerin, örneğin sevkiyatların gecikmesini önlemek için fazla mesai yapmaları şartı getirilebilmektedir. Fabrika, fazla mesai yapmalarının isteneceğini işçilere zamanında bildirmeli ve işçiler, örneğin evlerinde hasta bir çocuk olması gibi belli nedenlerle fazla mesai yapmaktan muaf tutulmalıdır.

Birçok işçi, ilave gelir nedeniyle fazla mesai yapmayı tercih edebiliyor. Ayrıca işçilerin fazla mesai yapmaları, ana/tek ücretli olup olmamaları, küçük çocukları veya bakmakla yükümlü oldukları kişiler bulunup bulunmaması gibi durumlara da bağlıdır.

Entegre üretim süreçlerinde, yalnızca bireysel tercih temelinde fazla mesai yapmak zordur. Bu, üretim sistemine bağlıdır (bant sistemi, grup sistemi, kademeli birleştirme veya bireysel iş çıkarma). Fakat işçilerin çoğunluğu fazla mesai yapmayı tercih etse bile için azınlığın da talep hakkının korunması gerekir.

2.4. Fazla mesai ödemesi

Fazla mesai ödemeleri, yüzde 50 primi içerdiklerinde bile, saat ücreti yanlış hesaplandığı için bazen çok düşüktür. Ücretler aylık bazdadır. Kanuna göre, saat ücretini hesaplamak için aylık rakamın 225'e bölünmesi gerekir, fakat şirketler bazen 300'e bölüyor. Rakamlar karmaşık şekilde sunulduğu için, işçiler çoğu zaman bu yanıltıcı hesabın içinden çıkamıyor. Çift defter tutma uygulaması nedeniyle, bu durum, işçilerin ücret makbuzlarını yönetimin fazla mesai ücretlerine ilişkin hesaplamasını kontrol etmek için çoğu zaman kullanamamaları gerçeğiyle birleşmektedir (aşağıya bakın). Birçok durumda işçiler, çalışılan fazla mesai saatinin veya bu saatler karşılığında almaları gereken saatlik ücretin sağlam bir hesabına sahip değildir. Markalar ve sendikalar, çalışılan tüm saatleri ve bu saatler için ödenen ücretleri doğru olarak yansıtan ödeme makbuzlarının önemini vurguluyor. Türkiye'nin bir bakıma ücret konusunda kanundaki karmaşık durumla ilgili işçilerin ve yönetimin eğitilmesinin önemine de odaklanıyorlar.

Fazla mesainin, yüzde 50 prim dahil tam olarak ödendiği yerlerde bile, bu ödemeler nadiren resmi olarak kaydediliyor, dolayısıyla bunlar için hiçbir vergi ve sosyal sigorta katkısının ödenmesi gerekmiyor. Bu şekilde, kayıtlı sektörde gözükken şirketler bile, kayıtdışı sektörde faaliyet gösterebiliyor. (Hazır giyim üretiminin yaklaşık yüzde 80'inin kayıtdışı sektörden geldiği hesaplanmaktadır.)

2.5. Denetim deneyimleri

ILO'nun "Bulgaristan, Romanya ve Türkiye'de Sosyal Denetim (2005)" başlıklı araştırmasına göre, çalışma saatlerini kontrol etmek, denetçilerin çoğunluğunun bir önceliğidir, fakat bazıları bunu atlıyor. Ayrıca fazla mesaiyi kontrol etme yaklaşımında tutarlılık açısından bir eksiklik vardır. Yedi günde bir gün tatil, çoğu denetçi için katı bir gerekliliktir.

Denetimin fazla mesai üzerindeki etkisi değişken olabilir, çok az şirket bu konuda önemli bir değişiklik bildirmişti. Sosyal güvenlik kurumuna fazla mesai ödemelerini bildirmek konusunda gelişme kaydeden bir şirket, şirketten bunu yapmasını isteyen satıcının, daha sonra maliyetlerin artması nedeniyle siparişlerini geri çektiğini söyledi.

Jo-In projesi ile ilişkisi olan denetçiler, fazla mesai süresini, Davranış Kurallarındaki haftada 60 saat sınırıyla değerlendirdiklerini ve Türk İş Kanununun günde 11 saatlik çalışma sınırını gözettiklerini bildirdi. Denetçiler, yoğun sezonun gerçekten de bu denli farklı olup olmadığını görmek amacıyla, yoğun sezonun verilerine yoğunlaşıyor ve bunları diğer sezonlarıkiyle karşılaştırıyor.

Bazı büyük alıcıların kendi bünyelerindeki sosyal uyumluluk personeli , üretim bölümünü de kontrol ediyor. Kalite güvence personeliyle daha önce sorun olup olmadığını (yeniden işleme) ve bunların ne şekilde çözüldüğünü anlamak için kontrol yapıyorlar. Ayrıca kumaşların gelmesindeki gecikmeleri veya fabrikanın aşırı sipariş alıp almadığını da kontrol ediyorlar. Bu bilgileri dış denetçilerden edinmek zor olurdu.

3 İyileştirme ve En iyi uygulama

3.1. Temel nedenler

İşçilerden fazla mesai yapmalarının istenmesi her zaman fabrika yönetiminin kararlarından kaynaklanmayabilir. Fazla mesai, alıcıların tanıdığı kısa teslim sürelerinin sonucu da olabilir. Bazı alıcılar, siparişlerinin zamanında sevk edilmesi için ihtiyaç duyuluyorsa, fazla mesai meselesine gözlerini kapatmaya isteklidirler. Alıcı şirketlerde, denetim bölümü ve satın alma/üretim bölümleri arasında işbirliği eksikliği bir mesele oluşturmaktadır. Bu nedenle, aşırı fazla mesainin sebeplerini araştırmak önemlidir.

Genel olarak, dört muhtemel sebep bulunabilir:

- 1. tedarik zincirinde, satıcının doğrudan kontrolünün ötesindeki gecikmeler: kumaşın ve diğer malzemelerin geç ulaşması, son dakikada stil değişiklikleri, kısa teslim süreleri (özellikle yenilenen siparişler için);
- 2. kapasiteyi değişken siparişlere uydurma yeteneğinin sınırlı olması; yoğun ve durgun sezonlar;
- 3. kalite sorunları nedeniyle ürünlerin yeniden işlenmesi;
- 4. satıcının fazla sipariş alması ve/veya kötü planlama yapması (üretim düzenini bir stilden diğerine değiştirmek için gereken süreyi hesaba katmamak dahil – partiler ne kadar küçükse, sorun o kadar büyümektedir).

Son dakika stil değişiklikleri, gelecekte siparişler konusunda güvence eksikliği, kısa teslim süreleri gibi fazla mesai sebeplerinin alıcının sorumluluğunda olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, satın alma

uygulamalarında değişiklikler yapmak buna bir çözüml getirebilirdi, fakat bu konu, bu yazının kapsamının dışındadır.

Okuyucular, Türkiye'nin rekabet avantajlarından birinin, aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi Avrupa pazarına hızlı teslimat süreleri olduğunu akılda tutmalıdır.

Bir PE ceket üretimi	Çin	Türkiye	Romanya
Üretim süresi (dakika cinsinden)	70	55	80
Dakika başına işçilik maliyeti (Euro cinsinden)	0.04	0.12	0.08
Minimum sipariş büyüklüğü	5,000	1,000	1,000
Teslimat süreleri	60 gün (deniz yoluyla)	20 gün	25
Parça başına nakliye maliyeti (Euro cinsinden)	0.5	0.8	0.8

Kaynak: TextilWirtschaft 30.12.2004

Fazla sipariş almak, sanayide görülen genel bir durumdur. Bir şirket, bir siparişe kolayca hayır demeyecektir. Bu, fason üretici kullanarak kısmen çözülebilir, fakat bu kez de fazla mesai sorunları başkasının önüne itilmiş olur. Daha fazla sipariş alan başarılı bir şirketin sorunu, bu sipariş akışlarının devamlı olacağından hiçbir zaman emin olamaması ve kapasiteyi genişletmeye yatırım yapmakta tereddüt etmesidir. Bu yine satın alma politikasına , fakat aynı zamanda da satıcının niyetlerine işaret ediyor. Bazı marka temsilcilerine göre, bazı satıcılar daima fazla sipariş alıyor. Yeni siparişler nedeniyle kapasitelerini genişletir genişletmez, daha fazla sipariş almaya meyledcekler ve böylece fazla mesai konusunda bir iyileşme yaşanmayacaktır.

Satıcılar, neredeyse tamamen dolu olduklarında daha az karlı siparişlere hayır diyebilmelerine ve alınan siparişlerin bileşimini optimize edebilmelerine olanak sağlayan bir sipariş maliyet ve faydasını hesaplama sistemi getirmelidir. Aşırı fazla mesainin getirdiği maliyetler çoğu zaman gerçek değerinin altında hesaplanmaktadır:

- doğal sınırlarının ötesine uzatılan bir çalışma gününün son saatlerinde düşük üretkenlik ve kalite
- enerji maliyetleri
- daha yüksek işçilik maliyetleri (fazla mesai primleri, gıda, ulaşım).

3.2. Fazla mesainin kontrolü

Fazla mesai durumunu iyileştirmek için bir satıcının atabileceği üç adım şunlardır:

- tüm fazla mesaiyi kaydetmek
- kontrol etmek
- azaltmak.

Fazla mesainin düzgün kaydedilmesi, aşağıdaki örneklerin de gösterdiği gibi durumu kontrol etmeye doğru atılan ilk adımdır.

Örnek Olay 1:

1.000'den fazla çalışanı olan bir kot fabrikası, fazla mesai standartlarına uyuma çok önem veren büyük bir alıcının isteği üzerine çok katı bir sistem kurdu. Bu alıcı, satıcıdan fazla mesaiye ilişkin haftalık raporlar alıyor. Bu raporlar, fabrika yönetiminin dikkatine sunuluyor ve işçilerin de görmesine izin veriliyor. Yönetim, fazla mesainin maliyetlerinin giderek arttığını anlamaya başlayınca, fazla mesaiyi azaltmakla giderek daha çok ilgilenmeye başladı.

Çalışanlar, gönüllülüklerini gösteren fazla mesai listeleri imzalıyor. Fazla mesai, normalde serbest zamanla telafi ediliyor. Süpervizör, her birey için toplam saatleri haftalık olarak kontrol edebiliyor ve bölüm müdürü ve İK müdürü de fazla mesai kayıtları tutuyor.

Fazla mesai yapılacağı öngörülüyorsa, satıcı buna ilişkin düzenlemeler konusunda alıcıya danışıyor. Bu, daha iyi bir planlama yapılmasını olanaklı kılmıştır. Fazla mesai yapılmışsa, yöneticiler bu ihtiyacın niçin ortaya çıktığını analiz ediyor. Diğer nedenlerin yanında, ihtiyaç duyulan ilave ara dinlenmeler ve işçilerin konsantrasyonunun azalması çoğu zaman fazla mesainin, hedeflere ulaşmakta bir araç olmadığı görülmektedir.

Günümüzde fabrika, altı ay fazla mesaisiz ve altı ay fazla mesai çalışabiliyor. Yönetime göre, işçiler, daha az kazanacak olmalarına rağmen fazla mesainin azaltılmasını kabul etmiştir. İşçilerin birçoğu, aile yükümlülükleri olan kadınlardır ve onların gelirleri, genelde kendileri de çalışan kocalarının gelirine ek oluşturmaktadır.

İşçilerin normal çalışma saatleri sırasında belirli bir üretkenlik düzeyini aştıklarında ilave kazanç sağlayan bir teşvik sistemi de kurulmuştur. Hedefler, bantın ve bireysel başarıların bileşimine dayanmakta ve hata sayısını da içermektedir. Bu yeni sistemde, hataların sayısı önemli ölçüde azalmıştır.

Örnek Olay 2:

Bu fabrikanın yeni "Aşırı Fazla Mesaiyi Önlemeye Yönelik İç Prosedürleri", kayıt, kontrol ve fazla mesaiyi azaltma sistemlerinin birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarını göstermektedir. Fabrika, her işçinin

fazla mesai yaptığı saatleri kaydetmek için “PDKS” denilen bir bilgisayar yazılımı kullanıyor. Her hafta ve her ay raporlar yayımlanıyor ve bunlar düzenli olarak kontrol ediliyor. Haftada 60 saat veya üzeri çalışan işçiler saptanarak, ilgili bölüm başkanına rapor ediliyor. İK bölümü, fazla mesai raporlarını denetleyerek, yasal mevzuata uyumu sağlıyor.

Aşırı fazla mesai kaçınılmazsa, yönetim ekibi, mümkün olduğu yerlerde ikinci bir vardiya getiriyor. İşçi performansına, kaliteye ve genel üretkenliğe dayanan bir üretim prim sistemi, işçilerin üretkenliğini artırmak ve normal çalışma saatleri içinde yeterli gelir kazanmalarını ve fazla mesai yapmak için daha az teşvike ihtiyaç duymalarını sağlamak için kurulmuştur. Bu, üretim verimliliğini ve işgücü planlamasını güçlendirmekte ve zamanında sevkiyatla sonuçlanmaktadır.

Fazla mesai analiz ediliyor ve genel karlılıkla ilişkilendiriliyor. Bu, fazla mesaiyi ortadan kaldırmanın faydalarını belirginleştirmiştir. Kapasiteyi ve işgücünü planlarken, üretim bantının yapısı ve teknik sınırlılıkları göz önüne alınıyor; ayrıca yeni sistem, hammadde alımlarını planlamayı da iyileştirmiştir.

3.3. Yapısal iyileştirmeler

Genel olarak, satıcılar fazla mesai ihtiyacını ortadan kaldırmak için üç çözüm uygulayabilirler:

- vardiya sistemleri getirmek
- ödeme sisteminde değişiklikler yapmak
- üretim bantlarının yapısını daha esnekleştirmek

Talepteki dalgalanmalarla veya değişik makine tiplerine, uzmanlığa, vb. duyulan ihtiyaçla başa çıkmanın yollarından biri fason imalatçılar kullanmaktır. Geçici işçi kullanmak şeklindeki beşinci bir çözüm, Türkiye’de, en azından birinci kademe üreticiler arasında nadir görünüyor.

3.3.1. Vardiya sistemleri getirmek

Vardiya sistemleri getirmek, aşırı fazla mesaiye etkin bir çözüm sağlayabilir. Yeni bir vardiya getirildiğinde, önceki vardiyaya fazla mesai yaptırmak anlamsızlaşır. Özellikle örme gibi işlemlerde fabrikalar, yüksek düzeyde makineleşmeye yapılan sermaye yatırımından azami faydayı çıkarmak için vardiyalar halinde çalışabilmektedir. Örme fabrikaları genellikle üç vardiya sistemini kullanarak, fazla mesaiyi neredeyse imkansızlaştırmaktadır. Fakat iki vardiyalı bir sistem, 24 saatlik çalışma için kullanılabilir ve bu durumda fazla mesai daima ortaya çıkar.

Vardiya sistemleri getirmekte yaşanan sorunlardan biri, bunun sürdürülebilir bir sipariş akışı gerektirmesidir; bu, kapasiteyi siparişleri kademeli olarak ayarlamamanın bir yolu değildir. Genel olarak,

ikinci bir vardiya üretimi iki katına çıkartır, üçüncü bir vardiya ilave bir yüzde 50 artış sağlar. Bazı şirketler, tek bir fabrika içerisinde farklı işçi grupları için günde 7,5 saatten altı günlük bir vardiya sistemini veya 9 saatten beş günlük bir vardiya sistemini birleştiriyor.

Örnek Olay 3:

Bu fabrikada, normal çalışma günü 12 saat sürüyordu. Sendikalaştıktan sonra, üç vardiyalı bir sistem getirildi. Saat ücretleri artırılarak, işçilerin daha önce 12 saatte kazandıklarına yakınıni sekiz saatte kazanmaları sağlandı. Yönetim bunu, sendikanın işçileri sistemi kabul etmeleri için ikna etmesi şartıyla kabul etti; sendika da işçileri ikna etti. İşverenin hesaplamalarına göre, yeni sistem daha maliyet etkindir. İşçi sayısı, 270'ten 350'ye çıktı.

Örnek Olay 4:

Bu fabrika iki farklı sisteme sahipti. Bir işçi grubu, 9 saatten beş gün çalışırken, diğer bir işçi grubu, 7,5 saatten altı gün çalışıyor.

Fakat bu vardiya sistemleri sorunsuz işlemiyor. Akşamları daha az yönetici bulunması veya işçilerin dikkatlerinin biraz dağınık olması veya gündüz yaptıkları faaliyetlerden dolayı zaten yorgun olmaları gibi muhtemel nedenlerle, ikinci vardiyanın daha az verimli olduğu bildirilmiştir. Dikim gibi bölümlerde, iki vardiya arasındaki molayı, işe yeniden başlamayı düzgün bir şekilde sağlayacak olan düzenleme yönetime zorluk yaratıyordu. Ayrıca işçilerin, kendi makinelerinin standart ayarlarıyla ve standart prosedürlerle, kişisel ayarlamalar yapmadan çalışmaya alışık olmaları gerekiyor. Vardiyalı çalışmak, ulaşım, gıda ve enerji için ilave maliyetler de getiriyor.

3.3.2. Ödeme sistemini değiştirmek

Ödeme sistemi, fazla mesaiyi azaltma politikasının diğer bir unsurunu oluşturabilir. İşçiler, adil bir ücret kazanmak için fazla mesaiye bel bağladıklarında, fazla mesaiyi azaltmaya isteksiz olabilirler ve hatta, normal saatlerde işi yavaşlatarak fazla mesai ihtiyacını ortaya çıkarmaya çalışabilirler. Performansla ilişkili ödemeler getirmek, bunu çözebilir. Bu, birey veya grup/bant performansına veya şirketin bir bütün olarak yaptığı kara bağlanabilir. Sistemi saydam ve anlaşılır kılmaya dikkat edilmelidir, yoksa adil davranılmadıklarını düşünen işçilerde güvenme ve ihtilaflara yol açabilir. Ayrıca işçiler, ödemenin dayandığı birimler üzerinde kontrole sahip olabilmelidir. Örneğin bir katı bant sistemi işçisi, diğer işçilere bağlıdır ve dolayısıyla bireysel performans ödemesi anlamlı olmayacaktır. Farklı giysi stilleri arasında geçiş yapmak zorunda olan bir kişi, aynı stilden büyük miktarlarda yapan bir kişiye göre daha az üretken olacaktır.

3.3.3. Üretim yöntemlerini değiştirmek

Üretim sisteminin yapısını ve mühendisliğini değiştirmek, fazla mesai ihtiyacını sınırlayabilir. Bir esnek bant sisteminde, darboğazlar kolaylıkla ortaya çıkabilir ve planlamayı zorlaştırabilir. Daha esnek sistemler, örneğin işçiler farklı görevleri yerine getirebildiklerinde, planlamayı engellemeden küçük zorluklarla başa çıkabilir. Hedef üretim süreleri, ekip çalışmasına geçilerek büyük ölçüde kısaltılabilir. (Finli bir şirket olan PTA Group Oy, 15-20 kişilik ekiplerden, kendi kendilerini yöneten sekiz kişilik gruplara geçerek üretim süresini 21 günden 7 güne düşürmüştür. Bu modeller Türkiye için özel önemlidir, çünkü Türkiye'nin uluslararası alandaki güçlü yanı, Avrupa pazarına yakınlığından dolayı kısa teslim süreleridir.)

Sonraki örnek olay incelemesi, bunun bir örneğini vermektedir.

Örnek Olay 5:

Hazır giyim üretiminin tüm aşamalarını gerçekleştiren bu büyük şirket, fabrikada bir “düşük maliyetli üretim” sistemi kullanmaktadır. Kumaşlar, kesim öncesinde özel makineler tarafından kontrol edilmektedir ve ön kesim ve kalıp işlemleri bilgisayarla yapılmaktadır. Dikim bölümünde, klasik hat sistemi, bir “modüler sistem”le yakın zamanlarda değiştirilmiştir. Birçok müşteri, giysileri 300-500 parçalık küçük miktarlarda sipariş ettiği için, en az 1.000-2.000 parçalık daha yüksek miktarlar için tasarlanmış hat sistemi uygun değildi. Şirketin araştırma ve geliştirme ekibi, Toplam Üretkenlik Yönetimi (TPM) kullanarak, modüler sistemi oluşturdu. Bu sistem, ara stokları azaltmayı, daha kaliteli ürünleri ve “kapıdan kapıya” en kısa üretim süresini hedeflemektedir.

Dikim bölümünde, nakış ve baskı hariç tüm üretim süreçleri, bir çemberde çalışan 35-38 işçilik ekipler (modüller) tarafından gerçekleştirilmektedir. Her işçi, darboğazları önlemek için birkaç işlemleri üstlenecek şekilde eğitilmiştir ve çalışma, hataları azaltmak için süpervizörler tarafından denetlenmektedir. Tüm planlama dakikalar içinde yapılmaktadır. Bu yaklaşım, teslimat performansını yaklaşık yüzde 90 artırmıştır.

İşçiler, kendi ücretlerinin kendi performanslarının değerlendirilmesine dayandığını biliyorlar, fakat çok azı bu değerlendirmenin nasıl yapıldığını anlıyor.

ARGE ekibi, eğitim programını tamamlamış olan modüllerde hedeflerine ulaştıklarını, fakat sistemi planlandığı gibi yerleştirmek ve tüm modüllerin üretkenliğini eşitlemek için halen zamana ihtiyaç duyduklarını söylüyor.

Örnek Olay 6:

Adidas, birincisi fire-üretim fazlalığı, bekleme, nakliye, stok, hareket, fazla işleme, arızalı birimler, bilgi bağlantısızlığının sistematik olarak ortadan kaldırılmasını ve ikincisi, sürekli akış ve müşteri çekişi kavramlarını uygulamayı içeren “Düşük Maliyetli Üretim” sistemini teşvik etmektedir. Üretkenlik, fazla mesai ile doğrudan ilişkilidir. İşçiler, aynı miktarda işi üretkenliği artırarak yapabilirlerse, ilave saat çalışmaya ihtiyaç olmayacaktır.

Adidas, yasal uyum bölümü ve düşük maliyetli üretim arasında, SEA-LEAN sinerjisi olarak adlandırılan bir iç proje de yürütmektedir. (Bu konuda daha fazla bilgiyi, www.adidas-salomon.com/en/sustainability/reports/default.asp adresinden edinebilirsiniz. Adidas 2004 Sosyal ve Çevre Raporu, El Salvador'da SEA-Lean sinerjileri konusunda, sayfa 31'de bir makale içermektedir.)

Örnek Olay 7:

Bu son örnek olay, yukarıda anılan tüm unsurların nasıl önemli olduğunu göstermektedir. Bu şirket aşağıdakileri getirmiştir:

- büyük siparişler için etkin planlama. Bu, tutarlı ve sürekli üretimi sağlamaktadır;
- etkin üretim bantı tasarımı ve yapısı;
- üretim sürecinin ayrıntılı analizi ve mümkün yerlerde iyileştirme ve üretkenliğin düzenli olarak takip edilmesi;
- işçiler için işbaşında eğitim;
- süreç mühendisliği;
- işgücü arasında bilinci/eğitimi yükseltmek için şirket amaçlarını ve üretkenlik hedeflerini duyuracak bir işçi temsilcilik sistemi. Bu, aynı zamanda şirketin işçilerin beklentilerini öğrenmesini de sağlamaktadır.
- İK bölümünün, fazla mesainin nedenlerini araştırması. Haftada 60 saatlik çalışmayı aşmış olan bölümlerin süpervizörleriyle toplantılar düzenlenmektedir;
- daha kalifiye ve üretken olan işçiler için daha iyi maaşlar;
- eskiden olduğu gibi bireysel başarıya değil de, ekip başarısına dayanan bir performans değerlendirme sistemi.

4. Sonuçlar

Aşırı fazla mesai, geniş Türk ihracat sektöründe dünyanın diğer yerlerindeki kadar büyük bir sorun olmasa da, özellikle göçmen işçi olmayıp, işleriyle bir aileyi ayakta tuttukları için birçok işçi açısından sorun oluşturmaktadır.

Fabrika düzeyinde çözümler mümkündür, fakat sanayiye bir bütün olarak yükseltmek için gereken önlemlerle el ele giden farklı politika önlemlerinin karmaşık birlikteliğini gerektirmektedir. Fazla mesaiyi azaltmak ve işverenler ve işçiler için “düşük maliyetli üretimin” / ekip çalışmasının artılarını ve eksilerini göstermek için ayrıntılı hesaplamalar yapan birkaç fabrikayla çalışmak faydalı olurdu.