

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

77727

**İŞLETMELERDE İŞ DEĞERLENDİRMEYE
BAĞLI OLARAK
ÜCRETLENDİRME VE BİR SANAYİ
FİRMASINDA UYGULANMASI**

77727

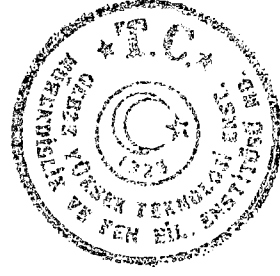
**ZAFER ÖZBALABAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Oya Erdil

GEBZE

1998



Bu tez çalışması , G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 09/10/1998 tarih ve 98/30.....sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından G.Y.T.E..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Doç. Dr. Oya ERDİL
(Tez Danışmanı)

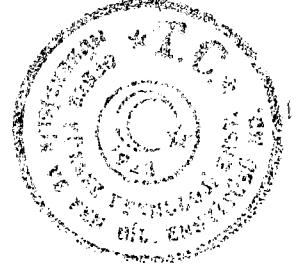
ÜYE : Prof. Dr. Erol EREN

ÜYE : Dr. Gül Erdem OKUTAN

ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 08/01/1999 tarih ve 99/01..... sayılı kararı.





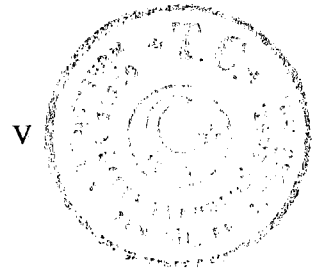
ÖZET

İşletmelerde uygulanan ücret ve maaş politikaları çok önemlidir. Çünkü işgörenleri işe ve işletmeye bağlayacak en önemli etken ücret ve maaş yönetimi politika ve stratejileridir. Bu tez çalışmasının amacı bir işletmenin ücret yapısını oluşturmanın en iyi yolunun iş değerlendirme ile yapılabileceğini ortaya koymaktır.

Bununla birlikte bu tez iş değerlendirmenin ücret ve maaş programları ile alakalı her türlü problemi çözebileceği iddiasında değildir. İş değerlendirme yolu ile ücretlendirme işlerin birbirleri ile göreceli olarak değerlerinin bulunmasında sistematik bir yol sağlar, üzerinde anlaşılan nokta bu yöntemle hataların sayısının ve etkisinin en aza indirgendiğidir. Bu yüzden iş değerlendirme teknikleri ve kullanım şekilleri geliştikçe daha faydalı olması beklenen bir yöntemdir.

İş değerlendirme ile ücretlendirme de ücret seviyeleri arasında farklı uygulamalar olmaması için iş analizleri yolu ile işler tanımlanır ve değerlendirilir. Bulunan değeri ile orantılı olarak işlere ücret tayin edilir. Böylece işgörelere emeğinin karşılığı olarak ödenecek ücret belirlenir. İş değerlendirmenin bir başka katkısı da ödenen paranın işin hangi özelliğine gittiğini göstermesidir. Eğer iş yetenek ve sorumluluk gibi bazı kriterler göz önünde bulundurularak analiz ediliyorsa yalnızca işin değerini değil aynı zamanda işin hangi yönünün daha değerli olduğunu bulabiliriz.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, iş değerlendirmede temel kavramlar ve iş değerlendirmenin gelişimi araştırılmıştır; ikinci bölümde, iş değerlendirme süreci ve yöntemleri analiz edilmiştir; üçüncü iş değerlendirmenin ücret sistemi oluşturmadaki yeri analiz edilmiştir ve son olarak dördüncü bölümde iş değerlendirme ve ücretlendirme çalışması iş makinaları sektöründe faaliyet gösteren bir sanayi firmasında uygulanmıştır. Sonuç ve değerlendirme kısmında elde edilen bulgular değerlendirilerek önerilerde bulunulmuştur.



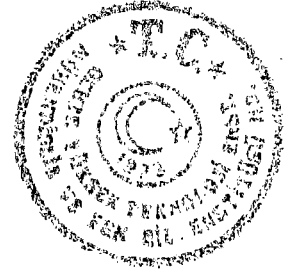
SUMMARY

The wage and salary management policies practised in business firms are very important. Because the primary factors that tie the employees to the firm are the wage and salary management policies and strategies. The aim of this thesis is to show that the best way of establishing a business firm's wage construction is to be done through job evaluation.

However this thesis does not claim that job evaluation can solve all the problems involved in a wage and salary program by the application of such plans. Pricing through job evaluation provides an orderly and systematic means of determining the relative worth of jobs, the consensus is that it can reduce the number and minimize the effect of errors. Therefore job evaluation is a procedure which can be expected to become more valuable as its techniques and uses are improved.

In pricing through job evaluation; in order to avoid inadequacies and inequalities in wage structures, jobs are described through job analysis and evaluated. Then it is priced through the found value of the job. By doing so the amount of salary fairly appropriate to each job are determined. Another objective of job evaluation is to show where the money goes when paying for work. If the work is analysed into certain aspects such as skill and responsibility it is possible to determine not only what the job is worth but also the value of each of the aspects.

This thesis consists of four chapters. In the first chapter, the basic concepts and developing process of job evaluation are investigated; in the second chapter, the process and methods of job evaluation are analysed; in the third chapter, the effects of job evaluation over establishing wage construction are analysed and lastly in the fourth chapter pricing through job evaluation is applied a heavy industries machines business firm. Recommendations are offered according to the obtained data and their results in the last chapter.



TEŞEKKÜR

“İşletmelerde İş Değerlemeye Bağlı Olarak Ücretlendirme ve Bir Sanayi Firmasında Uygulanması” adlı tezimi yazarken değerli katkılarını, yardımlarını ve teşviğini esirgemeyen, tez konumu alırken beni yönlendiren ve kendisinden almış olduğum “İnsan Kaynakları ve İstatistik” dersleri bilgilerini de kullanarak yararlandığım Danışmanım Yard. Doç. Dr. Oya ERDİL’e, beni tez konusu için teşvik eden Dekanım Sayın Prof. Dr. Erol EREN’e, kendisinden almış olduğum “Araştırma ve Yöntembilim” dersi ile bana bilimsel araştırma nosyonu veren Sayın Prof. Dr. Orhan TÜRKDOĞAN’a, Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Ahmet AYHAN’a teşekkür ederim.

Ayrıca “Kale Uluslararası Tic. Ve Nak. A.Ş.” nin Genel Müdürü Sayın Rıza Nur MERAL’e, Servis ve Yedek Parça Müdürü Sayın İrfan ALBAYRAK’a, araştırmam esnasında gösterdikleri önemli yardımlardan, tez yazım aşamasında katkılarını esirgemeyen H. İbrahim ŞAHBAZ ve değerli araştırma görevlisi arkadaşlarım Cemal ZEHİR ve Ercan ERGÜN’e sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Saygılarımla,

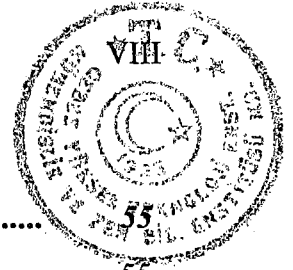
Zafer ÖZBALABAN

AGUSTOS 1998/Dikilitaş - İSTANBUL

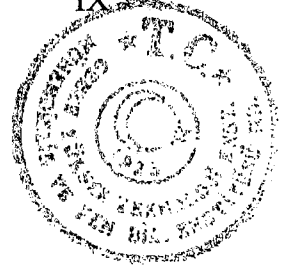


İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
SUMMARY.....	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	IX
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM.....	4
İŞ DEĞERLENDİRMEDE TEMEL KAVRAMLAR	
VE İŞ DEĞERLENDİRMENİN GELİŞİMİ.....	4
1. İş Değerlemenin Kapsamı.....	4
2. İş Değerlemenin Genel Prensipleri	8
3. İş Değerlendirmenin Amacı.....	8
4. İş Değerlendirmenin Uygulamada Sağladığı Yararlar	10
5. İş Değerlendirmenin Gelişimi.....	12
6. İş Analizinin Temelleri	15
7. İşletmenin Örgüt Yapısının ve İşlerin Analizi, İş Tanımının Belirlenmesi.....	17
8. İş ile Personel Arasında Uyumun Sağlanmasında İş Analizleri	22
II. BÖLÜM.....	25
İŞ DEĞERLEME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ.....	25
1. İş Değerlemesinde Hazırlık Safhaları	25
2. İş Değerleme Aşamasına Geçiş.....	30
3. İş Değerleme Yöntemleri.....	32
4. İş Değerlemesi ve Analizine Yapılan Eleştiriler ve Yeni Yaklaşımlar ...	49
5. İş Değerlendirmeye Yöneltilen Eleştirilerin Kaynakları	50
6. İş Değerleme ve Ücretlendirmenin Faydalı Olduğunu Savunan Görüşler..	53



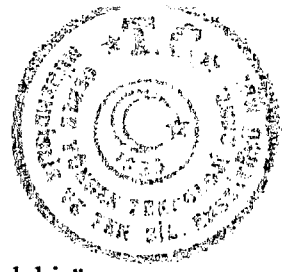
III. BÖLÜM.....	
İŞ DEĞERLEMENİN ÜCRET SİSTEMİ OLUŞTURMADA YERİ	55
1. Ücretin Tanımı ve Niteliği.....	58
2. Ücret Yönetimi ve Ücret Yönetimiyle ulaşılmak istenen amaçlar	60
3. Ücret Yönetiminin sağlayacağı temel fayda : Verimlilik	69
4. Ücret Eğrileri ve Çizilmesi.....	72
5. Ücret Düzeyinin İyileştirilmesi için Alınabilecek Önlemler	80
IV. BÖLÜM.....	83
İŞ DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLENDİRME ÇALIŞMASININ İŞ MAKİNALARI SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE UYGULANMASI.....	83
1. Uygulamanın Amacı	83
2. Uygulamanın Yapılacağı İşletmenin Tanınması	84
3. Uygulamanın Önemi	85
4. Uygulamanın Kapsamı Metodu ve Uygulama için Gerekli Verilerin Toplanması.....	85
5. İş Makinaları Tamir-Bakım İş Değerlendirmesi Faktör ve Puan Planı	86
6. İşlerin Değerlenmesi ve İşletmenin Ücret Yapısının Oluşturulması	95
7. Uygulamanın Değerlendirilmesi ve Öneriler	125
SONUÇ VE ÖNERİLER	128
KAYNAKLAR.....	130
ÖZGEÇMİŞ	133
EKLER	



ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL	SAYFA
2.1.İşlerin İşaret Sayısına Göre Sıralanması.....	37
2.2.Komite Aracılığı ile Yapılan Dereceleme Yöntemi ve Ücret Geçişi	37
2.3.Temel ve Alt Faktörler.....	44
2.4.İş Deneyimi Faktör Dereceleri.....	45
2.5.Faktörler ve Derecelere Puan Dağıtımı.....	46
3.1.Kamu Hizmetleri Hariç Ekonomi Verileri.....	70
3.2.Toplam Puan - İş Değerleme.....	73
3.3.Saatlik Ücret - Ücret Sınıfı.....	74
3.4.Ücretler - Puanlar.....	75
3.5.İşlerin Tek Tek Değerlendirilmesi.....	76
3.6.Ücret Yapısının Puan Aralıklarına Belirli Ücretler Verilerek Oluşturulması.....	77
3.7.Ücret Braketi.....	78
4.1.İş Makinaları Tamir - Bakım İş Değerlendirmesi Puan Aralığı Çizelgesi.....	93
4.2.Ekim 1997 İtibarı ile Ücret Tablosu.....	116
4.3.Aylık Net Ücret - Puan.....	117
4.4.Aylık Net Ücret - Puan.....	118

GİRİŞ



İş değerlendirme, işlerin detaylı analiz ve tanımlarının yapıp aralarındaki önem ve güçlük farklarının ve benzerliklerinin dikkate alınarak ağırlıklandırılmaları ve objektif bir değer -ücret ilişkisinin kurulmasıdır. Bu tarif iş değerlemenin, işlerin önem ve güçlüklerine göre birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucu değerlendirilmesi veya ücretlendirilmesi olduğunu belirtmektedir.

İş değerlendirme gerçek anlamı ile iki çalışmaya dayanır.

1. Her işin incelenerek, analiz ve tanımının yapılması,
2. Her işin önem ve güçlüğüne göre diğer işlerle karşılaştırmalı olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi.

Kuruluşların iş gücünün daha verimli çalışmasına yol açan başlıca modern tekniklerden olan iş değerlemenin önem ve gereği artık çoğu ülke tarafından kabul edilmiş bulunmaktadır.

Bilindiği gibi iş değerlendirme, bir işletmedeki mevcut işlerin aralarındaki önem ve güçlük, fark ve benzerlikler dikkate alınarak değerlendirilmesidir. Böylece işler arasında adil ve objektif bir değer ilişkisi kurulmakta, buradanda adil bir ücretlendirmeye gidilmektedir. İş değerlendirmenin kuruluşlara sonuçta adil ve objektif ücret yapısını getirmesi yöntemin ilkeleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bunlar; kişinin değil işin değerlendirilmesi ve eşit işe eşit ücret verilmesi ilkeleridir.

Eşit işe eşit ücret ilkesi; aynı önem ve güçlük derecesindeki işlerin aynı, farklıların ise farklı ücret alması gerekliliğini ifade etmektedir. Böylece işler arasındaki önem ve güçlük, fark ve benzerliklerine göre değerlendirilmiş olmaktadır. Ücretlere adalet ve objektiflik getirmesi yöntemin en önemli yararı olarak bilinmektedir. Bunun dışında yönetim ile çalışanın verimine etki etmesi ve personel işlerinde objektiflik, düzen, çabukluk sağlanması yöntemin diğer yararlarını teşkil etmektedir. Ayrıca iş değerlendirme donelerinden örgütlenme, iş geliştirmesi, eğitim ve çalışma şartlarının düzeltilmesinde yararlanılmaktadır.

İş değerlendirme iktisaden gelişmiş ülkelerde uygulanmakta olan ve buna rağmen zaman zaman uygulamada sorunlarla karşılaşan, sendikaların tepkisini alan bir yöntemdir.

Türkiye de uzun süredir tartışılan iş değerlendirme başlangıçta işverenin tek yönlü gayretleri ile uygulamaya konulmuş, daha sonra gelişen sanayinin vasıflı işçileri ön plana çıkarması nedeniyle bunların menfaatleri açısından sendikalarda iş değerlemesine daha sıcak yaklaşılmaya başlamışlardır. Ancak yine de taraflar arasında tartışma yaratan bir yöntemdir.

Sistemde en büyük sorun, eski işletmelerde kıdem konusunda çıkmaktadır. Buna şöyle bir örnek verebiliriz: düz bir işçi girdiği işte kendini geliştiremedi, basit bir işte uzun seneler çalıştı, kıdemi yükseldi, bir çok toplu sözleşme sonucu maaşı otomatik olarak yükseldi. Buna karşılık ondan çok daha faydalı olan, daha fazla risk ve sorumluluk yüklenen bir işçi kıdemi daha az olduğu için daha az ücretle yetinmek zorunda kaldı. Bunun nedeni bu sistem öncesine kadar yapılan zamların seyyanen yapılmış olmasıdır. İş değerlendirmesinde kıdem faktörü yoktur. İşin ağırlığı vardır. İş analizleri sonucu gerçekleşen iş tanımları neticesinde yapılan iş değerlendirilmesi işler arasındaki farklılıkları objektif olarak ortaya koyduğundan işlerin birbirlerine göre ağırlığı çerçevesinde adil ücretlendirilmesi imkanı yaratır. Burada temel, basit işte çalışanların az daha zor işlerde çalışanların daha fazla ücret almasının temin edilmesidir.

Ancak kişisel kıdem konusunun iş değerlendirilmesinde dikkate alınmaması, basit ve zor iş kavramlarının kullanılması iş değerlendirilmesi yönteminin çeşitli kesimlerce engellenmesi durumunu ortaya çıkarmıştır. (Genellikle işçi sendikalarının yakın zamanlara kadar üye tabanının çoğunlukla vasıfsız olması sendikaların vasıflı işçilere daha ilgisiz kalması sonucunu doğurmuştur.) Fakat özel sektör başta olmak üzere iş değerlendirilmeleri günümüzde uygulanmaktadır. Çünkü özel bir eğitimi, uzmanlığı olmayan vasıfsız bir işçi veya hiçbir riski olmayan bir işi gören kimse ile çok riskli, verime doğrudan doğruya etki yapan, büyük uzmanlık isteyen bir işi gören kimsenin aynı ücreti alması özellikle işveren kesimini de rahatsız etmiştir. İşveren

kesimi piyasa şartları altında işçiyi kaçırmamak için daha fazla ücret ödemek istemektedir.

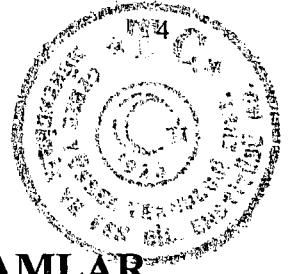


Örneğin bir fabrikada, fabrikanın park yerini korumakla görevli bekçi ile yine aynı işletmenin mekanik işler tamircisinin yaptıkları işler, birbirlerinden oldukça farklı nitelikler göstermektedir. Dolayısı ile daha ilk bakışta kaba olarak park bekçisi ile tamircinin alacakları ücretlerin birbirinden farklı olması gerektiği sonucuna varabiliriz. İkisinin de yaptıkları işler farklı eğitim, sorumluluk, yorulma, çaba ve yetenek gerektirdiklerinden, bunların değerlendirilmesi de farklı olmaktadır.

Görüldüğü gibi iş değerlendirme günümüzde işletmelerde adil bir sistem kurulması açısından önemli ve gerekli bir yöntemdir. Bu yüzden de bu çalışmada, işletmelerde iş değerlemeye bağlı olarak ücretlendirmenin gerekliliği gösterilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada ilk önce iş değerlendirmede temel kavramlar açıklanmış daha sonra iş değerlendirmenin gelişimine kısaca değinilerek iş değerlendirme süreci ve yöntemleri anlatılmıştır. Bu kısımlar anlatılırken mümkün olduğunca konu ile direkt alakalı bilgiler verilmiş okuyucunun konunun özü ile bağlantısı verilmeye çalışılmıştır. Daha sonra iş değerlendirmenin ücret oluşturmadaki yeri ile birlikte bir sanayi firmasında bunun uygulaması tezin kapsamı içerisine alınmıştır.

Tezin son aşaması ise anlatılanların harmanı sayılabilecek sonuç kısmıdır. Bu kısımda daha önce uygulama kısmına konu olan işletme ile ilgili olarak ortaya konan problemlere çözüm önerileri getirilmiştir. Daha sonra daha genel kapsamlı olarak ücretlendirmenin niçin gerekli olduğu sonuç kısmında açıklanmıştır.

I. BÖLÜM



İŞ DEĞERLENDİRMEDE TEMEL KAVRAMLAR VE İŞ DEĞERLENDİRMENİN GELİŞİMİ

1. İş Değerlemenin Kapsamı

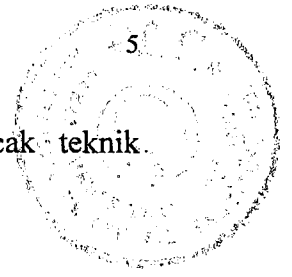
Hangi işlerin değerlendirme kapsamına alınacağı aslında iş değerlendirme yapılması kararı alınırken saptanmalıdır. İş görenler genel olarak saat ücretliler ve aylıklılar (maaşlı) olarak iki temel gruba ayrılmaktadır. Ücret ödeme biçimi yanında, iş nitelikleri yönünden de bu iki küme arasında büyük farklılıklar göze çarpar.

Saat ücretlilerin, aylıklılar (maaşlılar), için hazırlanacak bir plan içinde değerlendirilmesi uygun olmaz. Bu nedenle işletme endüstri iş kolu düzeyinde yapılacak iş değerlemelerin hiç olmazsa iki ayrı kümeye göre düzenlenmesi gerekmektedir.

İş değerlendirme kapsamına alınacak işlerin saptanmasını işletmenin bazı olanakları da etkileyebilir. Değişik düzeydeki işler tek plan içinde değerlendirilebilir. Ancak konuyu bu kadar geniş kapsamda ele almak sağlıklı ve güvenilir bir iş değerlendirme çalışmasının amacı olmamalıdır. Öncelikle çalışmalara ayrılan zaman, iş değerlemeyi yapacakların nicelik ve nitelikleri, değerlemenin maliyeti, işletme yönetimi ile sendika arasındaki ilişkiler bu konuda verilecek kararı etkileyecektir.

Değerleme planlarının kapsayacağı işleri saat ücretliler ve aylıklılar olarak özellikleri birbirinden farklı iki ana grup içinde toplayabiliriz. Böylece iş değerlendirme çalışmalarının diğer evrelerinde de ortaya çıkması olasılığı bulunan çeşitli karışıklılıkların önüne geçmiş olabiliriz.

Değerleme kapsamına alınacak işler konusunda dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta, işlerin sayısı ve nitelikleridir. İş sayıları (iş ünvanına göre), değerlendirme planının geliştirilmesinde ve özellikle yöntem seçiminde önemli bir etmendir. Çünkü, iş sayısının az olması, basit değerlendirme yöntemlerinin uygulama olasılığını arttırdığı



gibi değerleme zamanını kısaltır ve parasal yükünü azaltır, çalışacak teknik uzmanların seçimini kolaylaştırır. (Ataay, 1990, s:7)

İş değerlemesi bir sistem olarak daha çok dışarıdan yapılan özendirme ve baskılar sonucunda kabul edilmiş ve uygulanmıştır. Ücretler, genellikle işçi ve işveren ilişkilerinin esasını oluşturur. İşçi maliyetleri ve bu nedenle rekabet durumu bu ilişkilerin başarısına bağlıdır.

İş değerleme sisteminin yöneticiler tarafından duyarlılıkla uygulanması bir çok ücret sorununun başarısı ile çözümünde etkili olmuştur.

İş değerlemesine ilişkin çeşitli dışünceler ileri sürölmüştür. Hatta bu konuda, çoğunlukla, birbirine karşıt olan fikirler de görölmektedir. Bazı sendikalar ücrete ilişkin sorunları kişisel olmayan bir şekilde ele almayı kabul etmedikleri halde, bir kısım sendika liderleri, iş değerlemesinin, sendika üyelerinin ileri sürdükleri ücret farklarına ait sorulara, mantıklı bir yanıt olduğu kanısını öne sürmektedirler.

İş değerlemesi ile hedef tutulan amaçlar nelerdir? Hiç kuşkusuz ücretlere ait yönetsel sorunların çözümü, erişilmesi arzu edilen amaçlarının en önemlisini oluşturur. Bu amaçlar şöyle özetlenebilir: (Yalçın,1990,s.45)

1. Yapılan işler arasında, ücret bakımından adil bir ayırım yapılması,
2. Ücret adaletsizliklerinin saptanarak, bunların ortadan kaldırılması,
3. İşletmede tutarlı bir ücret politikası izlenmesi,
4. Yöneticilerle sendika temsilcileri arasında yapılan görüşme yada toplantılarda, ücretlere ait belli başlı önemli sorunlarda kullanılabilecek, yapılmakta olan işlerle ilgili bir sınıflandırma yönteminin meydana getirilmesi,
5. Etkin bir ücret kontrol aracının ortaya konması,
6. Eskiden beri işletmelerdeki alışkanlıklar, kişi kayırma gibi faktör ve dışüncelere dayanan belirsiz ücret yapısı yerine rasyonel esaslara dayanan bir ücret yapısının kurulması,
7. İçerik bakımından değişen yada yeni ortaya çıkan işler için ödenmesi gereken ücretlerin belirlenmesini göz önüne alan anlaşma esaslarının sağlanması,

8. İşletmedeki maaş ve ücret kademeleri arasında gerçek bir karşılaştırma yapmak olanağını sağlayacak bir aracın sağlanması,
9. Ücret ve maaş kademelerine ait konularda huzursuzluk, talep ve şikayetlerin önlenmesi,
10. İşçilerin seçimi, eğitim, aktarma (nakil) ve yükseltilmesinde kullanılabilecek, iş ilişkilerine ait belgelerin sağlanması.

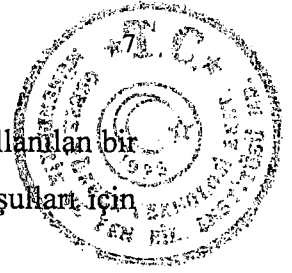
İş değerlemesi işletmede çeşitli işlere ödenen ücretleri doğrudan doğruya kesin bir şekilde saptamakla beraber, ücretlerin özellikle tatminkar bir biçimde hesaplanmasında başlıca etken olmaktadır.

Çeşitli işlerde ortaklaşa söz konusu olan yeterlik, çaba, sorumluluk ve iş koşulları gibi faktörleri temel olarak; işlerin içerik ve önemi bakımından derecelendirme ve sınıflandırılmasını amaçlayan iş değerlemesi, hiç bir zaman kişilerle ilgilenmemekte, sadece işlerin yapılışı ile ilgili koşullar, üzerinde durmaktadır. Her hangi bir işçinin çalışmasını değerlendirmek, liyakatini ölçmek gibi hususlar iş değerlemesi konusu dışında kalmaktadır. (Kostiuk,1990,s.7)

İş değerlemesi, işletmede yapılan bütün işleri objektif ölçülerle derecelendirme ve değerlendirme amacını hedef tutar. Bu amaç da, ancak her işin kesin değerini ölçmek ile değil, her hangi bir işin işletmede diğer işlerle karşılaştırılarak göreceli (nisbi) değerini belirlemekle gerçekleştirilir.

Bu nedenle, iş değerlemesinin tipik tanımları şöyle yapılabilir: iş değerlemesi, işlerin göreceli değerini güvenle belirlemek amacıyla güden ve yapılacak değerlemelerde, dengeli bir ücret yapısını temel olarak kullanan bir analiz ve değerlendirme işlemidir. İş değerlemesi ücretlerin belirlenmesinde esas olan adil bir iş baremi kurulmasına yardım eden bir yöntemdir. İş değerlemesi, esas ücret miktarının göreceli farklarının saptanmasında başlangıç noktalarından yalnız birini oluşturur.

İş değeriemesi, bir iş hiyerarşisinde, iş durumlarını belirlemek için kullanılan bir değerieme dir. Değerieme beceri, tecrübe ve sorumluluk gibi gerekli iş koşulları için puan tahsisi yada diğeri sistematik değerieme yöntemleriyle gerçekleştirilir.



İş değeriemesinin temelini iş analizi oluşturur. Birçok işletmelerde iş sınıflandırılması ve değeriendirmesi iş analizi temeline dayanılarak yapılmıştır. Çeşitli iş sınıflarına ilişkin düzenlenmiş bir sistem sağlamak için bütün işlerin incelenmesi ve karşılaştırılması yapılmıştır. Daha sonra bu iş sınıflandırılması, ücret ve maaşların kontrolünde bir temel olarak bütün işletmelerde kullanılmıştır. Bu ayırım aynı zamanda gerekli yükselme ve nakillerin yapılması konusunda da bir baz oluşturur.

Bu analiz, değeriendirilecek olan işin ayrıntılı bir tanımını içermelidir. Ayrıca bu çalışmanın uzman elemanlar tarafından yapılması, uygulamada çok iyi sonuçlar verir.

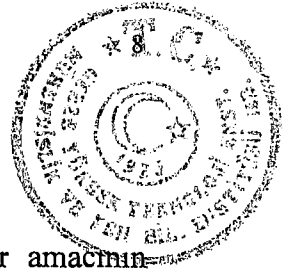
İş analizi yalnız iş değeriemesi için değil, aynı zamanda işçilerin seçilmesi, eğitim, nakil ve yükselmeleri için de bir baz oluşturur.

İş değeriemesine ilişkin çeşitli sistemler vardır. Uygulanması istenen sistemin tercihinde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle özetlenebilir:

1. Seçilecek olan sistemin kullanışlı olması,
2. Seçilecek sistemin değeriendirilecek olan işin yapısına uygun olması,
3. Seçilecek sistemin yöneticilerle işçiler tarafından benimsenerek kabul edilmesi
4. Seçilecek sistemin teknik bakımdan yetkin (mükemmel) olması

(Yalçın, 1990,s.102-103-104)

Herhangi bir işin değeriemesine girişilmeden evvel bu işin dikkatli bir incelemeden geçirilmesi ve standardizasyonun sağlanması gerekir. Bu çok önemlidir. Örneğin, rasgele bir inceleme sonucunda tehlikeli olarak sınıflandırılan bir iş, yukarıda belirtildiği gibi ciddi bir incelemeden sonra bambaşka bir iş sınıfına girebilir.



2. İş Değerlemenin Genel Prensipleri

İş değerlemeye başlamadan önce işletmenin bu konuyla ilgili bir amacının olması ve bu amaca ulaşmak için ne gibi çalışmalar yapmasını gerektiğini tespit etmesi lazımdır. Bunun için de konuyla ilgili çalışmaya başlamadan önce bir hazırlık dönemi geçirmesi gerekir. İş değerlendirmede başlangıçta dikkatten uzak tutulmaması gereken noktalar şöyle sıralanabilir. (Güldamla,1984,s.101,102)

- a) İyi niyetle girişime başlanmalı,
- b) Toplu pazarlığı sınırlamamalı,
- c) Ücret yapısını dondurmamalı,
- d) İş görenin kişisel yetenekleri ve beşeri özelliklerini ihmal etmemeli,
- e) Kıdemi ihmal etmemeli,
- f) Çalışanların daha iyi işlere terfilerini güçleştirmemeli,
- g) Gelir dağılımındaki haksızlıkları düzeltmeli,
- h) Yetenekli kişilerce yapılmalı,
- ı) Tanımlamalar çok açık olmalı,
- i) Mümkün olan ölçüde çalışanların ve sendikaların onayı alınmalı,

İş değerlemenin uygulamaya konulması çalışmaları tamamlandıktan sonra ilgili bütün işlerin sonuçlandığı düşünülmemelidir. Teknolojik gelişmeler ve başka sebeplerle zamanla işlerin mahiyetinde veya piyasa ücretlerinde meydana gelebilecek değişiklikler dikkate alınarak iş değerlendirme düzeninde ayarlamalar yapılmalıdır. Zira işler arasındaki önem ve günlük farkları değer ilişkilerini bozmuş olabilir. Dolayısıyla bu ilişkilerin devamlı gözden geçirilmesi ve gerekli ayarlamaların zamanında yapılması gereklidir.

3. İş Değerlemenin Amacı

Ön çalışmalar içinde ilk basamak iş değerlemenin niçin, hangi amacı gerçekleştirmek için yapıldığının saptanmasıdır. Bu bakımdan öncelikle, bir iş değerlemenin amaçlarının neler olduğu hangi yararları sağlamak için yapıldığı açıklığa kavuşturulmalıdır. İş değerlemenin amacını ve yararlarını maddeler halinde inceleyebiliriz. Bunlar (Ataay,1990,s.16-17):



İş değerleme sonuçları özellikle ücret yönetiminde kullanılabilir. Ve bu çalışmalarla şu ikincil yararlar sağlanır:

- ◆ Bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetiminin temel ilkeleri saptanabilir.
- ◆ “Eşit işe - eşit ücret “ ödenmesi sağlanır.
- ◆ İşe ve iş pazarına göre ücret saptandığı için ücret adaleti gerçekleştirilir.
- ◆ Ücret tatmini yolu ile işgörenin güdülenmesi ve işine özenmesi sağlanır.
- ◆ İş gücü arz ve talebinin özellik ve niteliklerine uygun olarak, ücret ödenmesi gerçekleştirilir.
- ◆ İş gücü maliyeti ve buna ilişkin olarak doğacak yükümlülüklerin denetimi kolaylaşır.
- ◆ Diğer işletme sorunlarının çözümlenmesinde ve özellikle personel yönetimi ve üretim yönetimine ilişkin uygulamalarda yararlanılır.
- ◆ İşlere ilişkin yetkilerin, sorumlulukların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi kolaylaşır.
- ◆ İşlerin ve işlemlerin basitleştirilmesine katkıda bulunulur.
- ◆ Eğitim planlamasında yararlanılır.
- ◆ İşgörenin seçimi, işe yerleştirme, yükselme ve işten işe aktarmalarda yararlanılacak ölçülenmiş bilgileri sağlar. ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olur.
- ◆ İşgörenlerin şikayet veya kırıngınlığına neden olan, moralini etkileyen sorunların saptanmasında ve özellikle ücrete ilişkin şikayetlerin gerçeklik derecesinin öğrenilmesinde yararlanılır.
- ◆ Sendika ile ilişkilerin bilimsel temellere dayandırılmasını ve sendika ile görüşmelerde gerçek verilerin değerlendirilmesini kolaylaştırır.
- ◆ İşgücünün nitelik ve nicelik olarak planlanmasına yardımcı olur.
- ◆ Kıdem ve başarıya göre yükselme olanağı sağladığı için, iş görenlerin işletmeye bağlanmasını, iş ve ücret tatminine ulaşmalarını kolaylaştırır.
- ◆ İş-adam ilkesini gerçekleştirir. Böylece iş görenin iş tatminine ulaşmasını ve üretkenliğinin artmasını sağlar. İşletmenin rekabet gücünü artırır.
- ◆ İşlerin, iş yöntemlerinin ve işlemlerin incelenmesi ile ortaya çıkan sorunların çözümlenmesinde yararlı olabilecek yönetsel önlemlerin alınmasını ve örgütsel değişikliklerin yapılmasını sağlar.



İş analizi sonucunda geliştirilen ve çeşitli işletmelere ait iş tanımları, meslekler içinde ücret hadlerinin karşılaştırılmasına imkan verir. İş tanımları aracılığıyla bir işletme, kendi ücret ölçeğini diğer işletmelerinki ile karşılaştırabilir. Karşılaştırmalardan sonra işler için çeşitli ayarlamalara gidilir. (Bingöl,1996,s.42)

Yukarıda belirtilen konularda yararlanılan bilgilerin büyük bir bölümü iş değerlendirme aşamalarındaki bazı çalışmaların daha genişletilmesi sonucunda elde edilir. İş değerlemeye bağımlı bu amaçların da tam olarak gerçekleştirilmesi için, işletmenin her şeyden önce, teknik, ekonomik ve sosyal bir sistem olduğu unutulmamalıdır. İş değerlendirme, gerçekleştirdiği bu çok sayıdaki yararların ve amaçların işletme içindeki önemi oranında değer ve önem kazanacaktır. Ancak sorunların karmaşıklığı ve birbirine geçişimin ortaya çıkaracağı etkileşim gözden ırak tutulmamalıdır. İşe ilişkin olarak toplanan gerçek bilgilerin tarafsız ölçütlere göre değerlendirilmesi ile, işletme yönetimine sağlam temellere dayanan bir uygulama olanağı sağlayabildiği için iş değerlemesi büyük ilgi ve kabul gören bir yöntem niteliği kazanmıştır.

4. İş Değerlemenin Uygulamada Sağladığı Yararlar

İş değerlendirmenin uygulamada işçi ve işverene sağladığı faydalar her iki tarafı bu metodun gelişmesi yolunda hizmete sevk etmiştir.

İş Değerlemenin Faydaları (Güldamla,1984,s.11):

Bir ücret tespit metodu olup dünyada hızla yayılan iş değerlendirme metodu, gelişmesini sağladığı faydalarına borçludur. Amerika da ve İngiltere de yapılan araştırmalar sonucu tespit edilen iş değerlendirmenin sağladığı başlıca faydalar şöyle sıralanabilir.

1. İş değerlendirme, ücretlere adalet ve objektiflik getirir :

İş değerlendirmede, işler arasındaki önem ve güçlük fark ve benzerlikler dikkate alınarak değerlendirilir ve adil bir ücret düzeni sağlanır.



2. İş değerleme, prodüktivite artışına etki eder :

İş değerlendirme ile adil ve düzenli bir ücret yapısı kurularak işçinin morali yükseltilip işgücünün daha prodüktif hale gelmesi sağlanır. Daha büyük moral içerisinde olan işğörenin işine bağlılığı ve çalışma şevk ve prodüktivite side artmaktadır. İşçinin çalışma şevk ve prodüktivitesinin artması ise, işçi - işveren ilişkilerinin daha olumlu bir düzeye oturmasına yol açmaktadır.

3. İş değerlendirme personel işlerinde objektiflik ve sürat sağlar :

İş analiz ve tanımları ile daha sonra yapılan hedef tespit çalışmaları sonucu elde edilen bilgiler personel ile ilgili işlerde yararlı şekilde kullanılabilir.

Böylece işçilerin işe alımlarında, iş tanımlarının belirttiğı hususlar dikkate alınarak uygun seçim işlemine girişilebilir. Bu sadece seçim işleminde değil personelin gerekli işlere yerleştirilmesinde de yararlı olmaktadır. İşçilerin terfilerinde de yararlanır.

Diğer taraftan, iş değerlendirme ile elde edilen bilgiler işi yapanın işe göre durumunu ve eksiklerini tayin etmek fırsatını vermektedir. Bu ise, işletmenin eğitim programlarının hazırlanıp, başarılı sonuçlanmasına hizmet etmektedir.

4. İş değerlendirme bilgilerinden organizasyon ve iş tedbirleri ve çalışma şartlarında yararlanır :

İşletme organizasyonunun ve haberleşme düzeninin işletmenin ihtiyaçlarına daha fazla cevap verebilecek bir seviyeye ulaşmasında ve işletme organizasyonunun planlanmasında iş değerleme bilgileri esaslı bir kaynak vazifesi görebilmektedirler.

İş tanımlarından çıkan sonuçlarla, bir iş için iki kere gayret sarf edilmesi, eski ve yetersiz makine ve alet kullanılması gibi durumlar elimine edilebilir. Diğer taraftan çalışma şartlarının düzenlenmesi ve geliştirilmesi hususunda, iş değerleme çalışmalarından faydalanılır.



İş değerleme, iş kazaları ile ilgili güvenlik tedbirlerinin alınmasında da etkili olmaktadır. İş tanımları vasıtasıyla işçilerin görev ve sorumluluklarının kontrolü rahatlıkla yürütülebilmektedir. Bu kontrol sonucu işlerde gerekli tedbirler zamanında alınabilmektedir

5. İş değerlemeden, işletmede ücret giderlerinin kontrolünde istifade edilir :

İşletme, iş değerlendirme ücret çalışmalarından, ücret giderlerini dolayısıyla işletme giderlerini kontrolde istifade etmektedir. Ayrıca ileri ki yılların ücret giderlerinin tahmin ve planlamasında bu metodun sonuçlarından yararlanılmaktadır.

5. İş Değerlemenin Gelişimi

İş değerlemesini çağımızın yeni bir buluşu olarak incelemek yanlıştır. Aslında yapılan işlerin değerlendirilmesi sorunu insanları, büyük toplumlar halinde yaşamaya başlamalarından itibaren ilgilendirmiştir. İşbölümü sonucu olarak, çeşitli meslekleri yapan insanların, örnek olarak terzi, marangoz vs.. bu yaptıkları işlere karşı ne kadar bir ücret alacakları sorunu ortaya çıkmıştır.

İlk kez 1871 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde uygulanmaya başlayan değerlendirme, daha sonra giderek resmi kuruluşlara yayılmıştır.

Son zamanlarda, modern işletmelerin yönetiminde geniş bir uygulama alanı bulan ve bugün, artık yöneticilerin değerli bir yardımcı aracı haline gelmiş olan iş değerlemesi tekniği, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde 1915 yıllarına doğru kamu kuruluşları tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Bu kullanılışın nedenlerini, bir dereceye kadar, vergi veren vatandaşlara, sivil memurlara ödenen ücret ve maaşların gerekliliğinin açıklanmasında aramak gerekir.

Endüstri alanında yöneticiler karar ve davranış biçimlerini gerek pay sahiplerine ve gerek sendika temsilcilerine karşı savunurken, iş değerlemesi sistemini son derece faydalı bulmuşlar ve bu sistemden azami yarar sağlamak yolunu tutmuşlardır.

Ticaret alanında da yöneticiler, ücretle ilgili kararlarında, daima iş değerlemesi ilkelerini kullanmışlardır.



Komuta mevkiinde bulunan müdürlerin kişisel davranışları, eskiden olduğu gibi artık bugün, işletmenin ücret politikasını belirlemede etkin olmamaktadır. Çünkü uyanık yöneticiler ücret ve maaş cetvellerini gerçek bilgiler üzerine düzenlemektedirler. Bu cetvellerdeki tek bir işçinin mevkii, dikkatli bir iş analizine ve kendisinin işindeki liyakatine dayanmaktadır.

1920 yıllarında yayılmaya başlayan iş değerlemesinin bilimsel uygulaması büyük ekonomik kriz yıllarında bir miktar geriledikten sonra, 1935 yılından itibaren ileri fikirli yöneticiler sayesinde bir atılım yaparak yeni bir uygulama alanı bulmuştur. II. Dünya savaşıdan sonra bu uygulama alanı süratle genişlemiş ve gerek kamunun, gerek sendika liderleriyle işçilerin bu konudaki eğitimiyle, ücretler hakkındaki düşünce ve fikirler iş değerlemesi kavramı içinde düşünülmeğe başlanmıştır. (Yalçın,1990,s.101,102)

Ülkemizde ise ilk kez 1948 yılında Karabük Demir - Çelik İşletmelerinde, daha sonra ise Sümerbank, Makine - Kimya Endüstrisi, Devlet Demiryolları gibi Kamu Kuruluşlarında uygulanmıştır. Daha çok yabancı uzmanların öncülüğünde yürütülen bu çalışmalarda 1960 yılına kadar çok sayıda Kamu Kuruluşu tecrübe kazanmıştır. 1960 - 1970 yılları arasında özel kesim kuruluşlarının dikkatini çekmiş ve bu ortamda gelişmeye başlamıştır. (Ataay,1990,s.3)

İş değerlemenin başlıca gelişim nedenlerini birkaç grupta toplayabiliriz.

1. Ücretlerde görünen dengesizlik ve adaletsizlik

İşveren, mevcut ücret yapısının daha düzenli ve daha modern bir hale getirilmesi amacıyla iş değerlemenin uygulanması görüşünü benimsemektedir.

2. Sendikaların faaliyetlerinin artması

Zamanla işçilerin sendikasallaşması ve bu sendikaların üyelerinin menfaatlerini korumak için faaliyetlerini arttırmasıdır. Bu faaliyetlerin başında da ücretle ilgili olanlarının gelmesi işçi sendikalarını işlerin adil ve dengeli bir ücret sistemi ile

değerlenmeleri için işvereni iş değerlendirmeye gidilmesinde teşvik etmişlerdir. Aynı şekilde; işletmeye adil ve objektif bir ücretlendirme düzenini sağlayacak iş değerlendirme ile ilgili karar, gelişen sendikaların isteği ile de alınabilmektedir.



3. İş değerlendirmenin orta bir yol oluşu

İş değerlendirmenin işçi ve işveren için orta bir yol oluşu da her iki tarafın iş değerlendirmenin uygulanmasını istemelerine yol açmıştır. Ücret tespitinde işlerin öneminin objektif bir esasa göre dikkate alınmasının gerek işçi ve gerekse işverence tercih edildiği görülmektedir.

4. Teknolojik gelişme ile işlerin daha fazla karışık olması

Teknolojik gelişmeyle, işlerin daha karmaşık bir hale gelmesi sonucu ücret tespitinde iş değerlendirme gibi bir metoddan yararlanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Ataay,1990,s.14).

İş Değerlemenin gelişim seyrine bakıldığında öneminin zaman içerisinde gittikçe arttığını görmekteyiz. İş değerlendirme ilk aşamalarında yalnızca kamu kuruluşları tarafından kullanılan bir araç konumunda iken zamanla bütün işletmeler için bir ihtiyaç haline gelişi gösterilmiş ve yaygınlaşma sebebi yukarıda maddeler halinde sıralanmıştır.

6. İş Analizinin Temelleri

Eğer standartlar yapılan işe bağlı olarak hazırlanıyor yada iş yapan kişilerin sahip oldukları yetenekler önemle dikkate alınıyorsa, kendilerine ayrı ayrı görevler veren kimselerin ne işlerle meşgul olduklarına ilişkin dikkatli bir analiz yapılmalıdır. Oysa, çalışanların neler yaptıklarının analizi olmadan işin gerçek bir tanımı olamaz. İş analizi, işçilerin bir işte neler yaptıklarını ve bunların işçinin öğrenme süresi üstünde yaptığı etkileri de kapsamaktadır.

Çok basit işlerde iş analizi işçinin alet ve operasyonlarının bir listesi olmaktan fazla bir şey değildir. Her hangi bir alet bir kimsenin sahip olduğu yeteneklere bağlı alışkanlıklar, öğrenme ve adaptasyon yollarıyla kullanılır.



İşçilerden tepe yöneticilerine doğru çıktığımız zaman daha az alışkanlık veren ve daha çok entektüel yetenekleri gerektiren iş gruplarını görürüz. Üstün yetenekli bir işçi esas olarak, normal bir işçinin yaptığı hareketlerden farklı bir şey yapmaz aynı şeyleri ortaya koyabilir, fakat belki de normal bir işçide olmayan bir ritmi geliştirmiş olabilir. (Eren,1993,s.194)

İş Analizi Metodları

Yöneticiler bir iş için gerekli olan elemanları ve başarılı bir performans için gerekli olan bilgi, kabiliyet ve istidatları saptamak için aşağıdaki yöntemleri kullanabilir (De Cenzo,1994,s.135-136).

1. Gözlem Metodu : Gözlem metodunu kullanan bir iş analisti iş üzerinde çalışan bir işgöreni ya direkt olarak gözlemliyor yada onun filme alınmış görüntülerini izliyordur. Gözlemler birinci elden bilgi sağlamalarına rağmen, işgörenler gözlemlenirken normal performansını gösterememektedirler. Bu metod yapılan tüm işin gözlemlenebilir olmasını gerektirmektedir. Bu yöntem bazı işlerde kullanılabilmesine rağmen özellikle yönetimle ilgili olan işlerin pek çoğunda kullanılamamaktadır.

2. Bireysel Röportaj Yöntemi : Bu yöntemde tek bir iş gören seçilir ve onunla geniş kapsamlı bir röportaj yapılır. Bu görüşmenin sonuçları tek bir iş analizi ile birleştirilir. Bu yöntem yararlı olmasına rağmen çok zaman alıcıdır. Bununla birlikte, dikkatli olunmalıdır. Çünkü işgören işin önemini yada gerektirdiği meziyetleri abartabilir.

3. Grup Röportaj Yöntemi : Bu yöntem bireysel röportaj yöntemine benzemekle birlikte, birden fazla işgörenin aynı anda röportajda yer alması özelliğiyle bireysel röportaj yönteminden ayrılır.

4. Hazırlanmış Soru Formları Metodu : Bu metod da işgörelere üzerlerinde kendi işleri ile ilgili seçenekleri işaretleyebilecekleri soru formları gönderilir. Bu



yöntem bir iş hakkında bilgi toplamak için kullanılabilecek mükemmel bir yöntemdir. Bununla birlikte, alınan bilgileri daha fazla aydınlatabilecek ek sorular sorma imkanı metod da yoktur.

5. Teknik Konferans Metodu : Bu metod iş hakkında uzmanların görüşüne başvurmayı gerektirir. Burada, işin uzmanlarından işin karakteri ile ilgili gerekli bilgiler alınabilir. İyi bir bilgi toplama metodu olmasına rağmen bu yöntem sık sık işgörenlerin kendi işleri hakkında ne düşündüklerini anlatır.

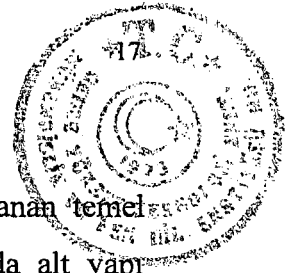
6. Günlük Metod : Bu yöntem işgörenlerin günlük aktivitelerini bir günlük halinde yazmalarını gerektirir. Bu pek çok bilgi sağlar fakat her işe uygulama imkanından mahrumdur. Günlük metodu iş analistlerinin kullandığı en yaygın metodlarından biridir. İş bütünü boyutları ile ele alabilmek için çok zaman gerekir ki bu durumda bu yöntemin maliyetini artırır.

Biz iş analizini; İşin gereklerini, otoriteler arası ilişkiyi, işin gerektirdiği meziyetleri, çalışma koşullarını ve alakalı diğer bilgileri, toplama projesi olarak tanımlayabiliriz. Biz iş analizlerini iş tanımlarını yapmakta olduğu gibi iş değerlendirmelerinde de kullanabiliriz. İş analizinden elde edilmiş bilgilerle bir organizasyon yapısı içindeki çeşitli işlerin birbirleriyle ilgilerini de göz önünde bulundurarak değerleyebiliriz. Kısaca, iş değerlendirme organizasyon yapısı içindeki işleri değer ölçüsüne göre hiyerarşik bir sıraya koymaktır. Burada önemli olan nokta bunun bir iş değerlendirme olduğu, performans değerlendirme olmadığıdır.

7. İşletmenin Örgüt Yapısının ve İşlerin Analizi

İş Tanımının Belirlenmesi

İş değerlendirilmesinin yapılmasına olanak veren onun alt yapısını oluşturan en önemli unsur işlerin analizi ve tanımların belirlenmesidir. Çünkü bir iş değerlendirmesi her şeyden önce işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesi ve o işleri oluşturan faktörlerin tek tek ortaya çıkarılmasını amaçlar. İşin taşıdığı zorluk ve sorumluluk, daha sonra saptanacak olan ücretin temel ögesini oluşturacaktır.



İş analizi, personel yönetimi işlevinin yerine getirilmesinde uygulanan temel tekniklerden birisidir ve birçok başka personel işlevinin uygulamasında alt yapı oluşturur.

İşletmelerde iş çalışması iş analizleri ile başlamaktadır. İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanabilir. İş analizleri, işletmede yapılacak her bir işin niteliğinin ve o işin görüldüğü çevre şartlarının gözlemi ve inceleme yolu ile belirlenerek bunlara ilişkin bilgilerin yazılı olarak hazırlanması işlemidir.

İş analizi yöntemi, her bir işe ilişkin görev ve sorumlulukların analizi ile iş tanımlamalarının hazırlanmasını içermektedir. İş analizleri çeşitli yöntemlerle yapılabilir. Bedensel işçilik işlerinin analizinde gözlem ve görüşme yollarından birlikte yararlanılır. Bedensel olmayan işlerin analizinde ise bütün kuruluşlar görüşme yolunu tercih ederler. Görüşme yolunun en büyük avantajı , bizzat işi yapan kişiden yapılan işi her yönü ile öğrenmektir.

Ancak bazı işletmelerde iş analizleri ve tanımları yeterli olmamaktadır bu durumun nedenlerinin başında ise işi yapanların etkisinde kalınması ve iş analizlerinin objektif şekilde dikkate alınmaması gelmektedir. Ayrıca iş analistlerinin yetersiz ve tanımlarının eksik bulunduğu durumlarda görülmektedir.

İşletmelerin iş değerlendirme çalışmalarına başlamadan önce örgüt yapılarının analizini yapmaları gerekmektedir. Bunlar; işler arasındaki görev ve sorumlulukların dağılımı, kimlerin hangi işleri yaptığı, yetkililerin sorumluluk alanlarının tespiti gibi çalışmalardır (Güldamla,1984,s.167-173).

İş etütlerini yapmak ve elde edilen sonuçları yorumlama için bir takım bilimsel veri ve açıklayıcı modellerden yararlanılır. Çalışmalar sonucunda işçi ile iş arasındaki ilişkiler ve bunları etkileyen sebepler ortaya çıkartılarak işçinin iş yükü en etkin şekilde düzenlenmeye çalışılır.

Bu sebeple iş analizi çalışmalarında öncelikle iş nedir ? ve nasıl yapılmaktadır? sorularına cevap aranır. İş analizi sırasında, yapılan işleri yalnız işlem özelliklerine göre sınıflandırmak ile o işin analizi için büyük bir adım atılmış olmaktadır. Bir işlem sırasında yapılan vücut hareketlerinin sınırları ve sürelerinin belirlenmesi, yeni bir iş usulünün tasarımı için yararlı olmaktadır.

İşin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılması gerektiği hususları saptandıktan sonra, önerilen yeni çalışma şeklinin ne gibi yararlar sağladığı, verimi nasıl arttırdığı rakamlarla ortaya konmalıdır.

Zira çalışmalardan yararlanacak olan işçi ve işveren bundan nasıl ve ne kadar yararlandığını ve iş esnasında karşılaşılan güçlüklerin neler olduğunu bilmelidir. Çeşitli göstergeler ve veri toplama kartları ile yapılan işler hakkında yararlı bilgiler derlenebilir ve bunlar çeşitli istatistiki metotlarla kolaylıkla değerlendirilebilir.

İş analizleri belirli bir işe yönelik olabilecekleri gibi tüm üretim sistemini de kapsayabilirler. İş etütleri ile hataların tipi, tekerrürü verim artış yada azalışları da derinliğine incelenebilir.

Sonuçların açıklanması etütlerden çıkarılan sonuçların daha sonra teorik bir çerçeve içerisinde yorumlanması gerekir. Etütler sonunda tespit edilen gerçek işlemler ve teorik işlemler standart zamanlarla mukayese edilerek, işin zaman içerisindeki gelişmesi veya gerçekleştirilebilecek gerçek kapasiteler saptanır. (İşıl,1991,s.27)

Psikoteknik yöntemle personel seçimi yapabilmek için önce işgören adaylarında aranacak özelliklerin saptanması gerekmektedir. Bu amaçla yapılacak çalışmaların ilk adımı, iş ve işyerinin tanınması, işlerin işyerlerinde gerektirdiği bilgisel özelliklerinin yeteneklerin ve diğer analiz edilebilir yönlerinin bulunması gerekir. Bir işletmenin teknik yapısı, iş ortamının sosyal yapısını etkilemede önemli bir faktör durumundadır. Ayrıca işgörenlerin bulundukları işyerindeki sosyal yapı ile uyum göstermeleri de iş tahminini etkilemede önemli bir etken olarak görülmektedir.

İşgören işi ile uyum sağlayabildiği ve beklentilerini bulduğu oranda işletmeye yararlı olacak ve işinden tatmin olacaktır.



İş analizleri yapıldıktan sonra iş tanımı yapılır. Bir bakıma iş analizleri iş tanımının temelini oluşturur.

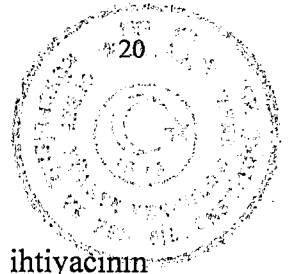
İş tanımı genellikle, işin ünvanı, işi yapanın sorumlu olduğu kişi, işi yapanın ana görevleri ve işin gerektirdiği nitelikleri içerir. İş tanımının amacı, işin temel nitelikleriyle ortaya konulması başka bir ifadeyle işin kimliğinin çıkarılmasıdır. Ayrıntılı olarak düzenlenen iş tanımlardan sonra iş değerlemesi çalışmaları daha rahat ve objektif olarak yapılabilir. (Alpugan,1995,s.401-402)

Bir iş analizi yapılırken, nelerin işin içine dahil edileceği ve nelerin edilmeyeceği, incelenen işle ilgili bölgesel koşullara ve önceden bilinen amaçlara bağlıdır. Bir iş analizinin kapsayacağı konular;

1. İşin tanımı: İşin adı, kod numarası, kullanılan alternatif adlar, işin yapıldığı dairelerin adı, mevki ve özellikleri.
2. Teknik donanım: Makinalar, tezgahlar, aletler ve kullanılan malzemeler.
3. Çalışma koşulları: Fabrikanın durumu (uzaklık yada yakınlık), havalandırma (ısı, nem ve aydınlatma), çalışma zamanı ve süresi, kaza olasılıkları, arzu edilen üretim standardı.
4. Görevler: İş de yapılan hareketlerin belirtilmesi.
5. Ücret: Başlangıç ücreti, normal yada parça başına ücret.
6. İşgörenin tanıtılması: Yaş, cinsiyet, fiziksel özellikler.
7. İş öğrenme süresi.
8. Temel özellikler: Öğrenim durumu, tecrübe, kişisel özellikler.
9. Çalışma şeklinin tarifi.
10. Personelin gelecekte kazanacağı mevki.

Böyle bir taslak hazırlanarak işin temel özelliklerinin bilinmesi çok önemlidir. Bir işin görülmesinde en önemli iş analizi kademeleri (Eren,1993,s.195):

1. Hedeflerin açık ve seçik bir biçimde belirlenmesi,



2. Her faaliyetin çeşitli işlere bölünmesi,
3. İş niteliklerinin belirtilmesi,
4. İşin düzgün ve planlı yapmak için gerekli birim zaman ihtiyacının belirlenmesidir.

Bir iş değerlendirme çalışması genellikle şu temel aşamalar geçilerek tamamlanır (Ataay,1990,s.7-18).

A. Ön Çalışmalar / Sistem Hazırlık Çalışması

1. Değerlemenin amacının belirlenmesi
2. Değerleme çalışmalarını yapacak olanlar ile görevlilerin seçimi
3. Değerlenecek iş gruplarının sınırlanması
4. Değerleme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağına karar verilmesi

B. İşlerin İncelenmesi

1. İşlerin İncelenmesi(iş analizleri)
2. İşlerin değerlemeye hazır hale getirilmesi (iş tanımı ve iş şartnamelerinin hazırlanması)
3. İşlerin değerlendirilmesi

C. Değerleme Sonuçlarının Düzenlenmesi

1. Her işin değerinin saptanması
2. İş yapısının oluşturulması
3. Değerlemede saptanan amaca uygun olarak bu soruların kullanılması

İş değerlendirme sonucu elde edilen dereceleme organizasyonun ücret yapısının kurulmasında kullanılır. Dış Pazar şartları, kollektif pazarlık ve bireysel farklılıklar iş değerlendirme derecelemesi ve gerçek ücret yapısı arasında bir mutabakatı zorunlu kılar.

İş değerlemenin özü işleri sınıflandırırken hangi kriterlerin kullanılacağıdır. İşlerin benzer iş değerlerine göre sınıflandırılıp ücretlendirileceğini söylemek kolaydır fakat bu görüldüğü kadar kolay olmamaktadır.



Pek çok iş değerieme planı temel kriterler olarak sorumluluk, yetenek, gayret ve çalışma koşullarını almaktadır fakat bunların hepsi kendi içlerinde de daha spesifik parçalara ayrılmaktadır. Örneğin yetenek zihni ve fiziki kabiliyet olmak üzere iki ayrı faktör üzerinden değerielenmektedir.

İşler farklı özellikler arz ettiği için değeriemedede farklı karakterler göstermektedir. Örneğin üretim, memuriyet, satış ve yönetim işleri ayrı ayrı değeriendirilmelidir. İşlerin gruplara ayrılarak değeriendirilmesi bir takım kolaylıklar sağlar. Mesela üretim grubunda görevli bir dizayn mühendisi ustabaşına oranla daha fazla zihni çaba harcadığı için daha yüksek puan almalıdır. Buda otomatik olarak ücretlere yansır. (David A. Cenzo,993,s.41)

İş değerieme çalışmalarında ilk olarak bazı ön hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Bu aşama genellikle, iş değerieme programının planlanması olarak isimlendirilir. Değerieme çalışmalarının temel işlemleri ve ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin görüşler, bu aşamada çözümlenmeye çalışılır.

İş değeriemenin amacı ve yararlarına gelince ise, bir iş değeriemenin amaçlarının neler olduğu hangi yararları sağlamak için yapıldığı açıklığa kavuşturulmalıdır.

8. İş İle Personel Arasındaki Uyumun Sağlanması

İş Analizleri

Belirli bir takım işlerin icrası, üretimi belirlenmiş standartlara ve ölçülere dayanmaktadır. Standartlaşma, aynı veya birbirine benzer işlerde uyuma sağlamak ve bazı kolaylıklar getirmektedir. Bugün insanların yönetimi de bir temele, standardizasyona oturtulmaktadır. Yapılan analizler sonunda, ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde aynı veya benzer iş yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Bu işler herkesin rahatlıkla anlayıp uygulayabileceği bir açıklıkla ortaya konmalıdır.

İş analizi, bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanılır. Bu bilgiler işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar. (Eren,1993,s.93)

İş analizi ; gözlem ve incelemelere dayandırılarak belli bir işin kendisiyle ilgili ve yapısına uygun bilgilerin belirlenmesi sürecidir. Bu belirleme işgörenin başarılı bir performans göstermesi ve yaptığı işin başkaca işlerden ayırt edilmesini sağlamak üzere yapılır ve onun, işini kapsayan görevlerini, becerisi, bilgisi, yetenekleri ve sorumlulukları çerçevesinde saptar.

Başka bir açıdan iş analizini tanımlamak gerekirse ;

İş analizi ; işin yapısal özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelere bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir nitelikte tekrar bütünleyen bir yöntemdir.

Verilen bu tanımlar çerçevesinde düşünüldüğünde, iş analizi, işletme yönetimi açısından işletme süreçlerinin gerçekleştirilmesinde önemli roller oynayacak bir araç olma özelliği göstermektedir. Bu işletme süreçleri :

Bu süreçler, genel bir insan kaynakları planlaması olgusunun alt aşamalarını oluşturmaktadır. Eğer işletmede ayrıntılı bir organizasyon planı varsa, bu, iş analizlerinin gerçekleştirilmesi için en önemli dayanağı oluşturur. Çünkü organizasyon planı, yapısal olarak, işletme içi elemanların tür ve niteliklerini belirlediği gibi, onların kendi aralarındaki ilişkilerinin de toplu bir bakış açısıyla gözlenmelerini olanaklı kılar. Bu olgu, iş analizlerine geçişte, uygulayıcıya iyi bir başlangıç yönelimi sağlar. Ancak, iş analizleri sonuçları elde edildikten sonra organizasyon analizlerinin yeni bulgulara göre yeniden düzenlenmesi ve biçimlendirilmesi de, iş analizlerinin organizasyonel yapının düzeltilip geliştirilmesine yapacağı katkılar bakımından önem taşır. (Kaynak,1996,s.40)

İşletmede açık bulunan yerler için talip olanlarla görüşmeler yapan işverenler söz konusu işe uygunluğu ve uygun olmayan durumları ortaya koymaya çalışırlar. Fakat



bazen yanılarak bir takım nitelik ve yetenekleri iyi kavrayamazlar. Buna neden olan etkenlerin başında dikkatli bir iş analizinin (iş elemanlara ayırma ve sınıflandırmanın) bulunmayışı gelmektedir. Bu nedenle işe uygun olmayan veya iş için gerekli bazı niteliklere sahip olmayan bir çok insan işletmeye alınmıştır. Bununla birlikte fikirler, inançlar tahmin ve önyargılar iş analizi ile ilgili faaliyetlere yol göstermektedir. (Frenc,1986,s.103)

Bir iş analizinin yapılmasından amaçlanan şey ; yapılacak iş, işgörenin performans düzeyi, yetki ve sorumlulukların derecesi ve iş koşulları hakkında gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Bu yönde geliştirilecek çabalar, işletme içinde ya endüstri ilişkileri ya da personel bölümleri tarafından yürütülür. Uygulama öncesinde etkin bir hazırlık aşaması gerçekleştirilmelidir Bu arada bölümler arası koordinasyon sağlanmalı, işbirliği ve katılma gerçekleştirilmelidir.

İşler hakkında bilgiler genellikle üç kaynaktan yararlanılarak toplanır :

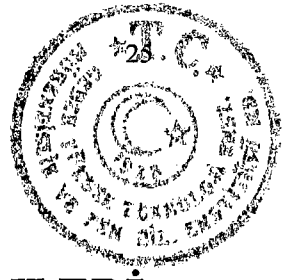
1. İş fiilen yapan kişiler,
2. İş iyi tanıyan ve bilen diğer işçiler ve yöneticiler,
3. İş yapılışı sırasında izleyen bağımsız gözlemciler.

Bilgi toplama sırasında uygulamada görülen en yaygın yol, soru formları kullanma ve görüşme yöntemlerinin birlikte kullanılmasıdır. Analist, bu iki yöntemi uygularken, yukarıdaki üç bilgi kaynağını da yeterince ve dengeli kullanıma özen göstermelidir.

Soru formları, iş tanımı ve speksifikasyonu yöntemlerinin uygulanmasıyla toplanan veri ve bilgilerin kullanılmaya başlanmasıyla, yer planlaması modelinin işleyişi de başlatılmış olur. Söz konusu formların düzenlenmesi bir bakıma, işletme için üretim sürecinin yürütülmesi bakımından doldurulması gereken iş yerlerinin bir dökümünün yapılması anlamını da taşıyacaktır. Döküm, bu açıdan yer sayısını belirler bir nitelikte gösterecektir. Eğer bu belirlemeler gerekli iş yükü analizleriyle de pekiştirilmişlerse, o zaman , yerler üzerinden personel gereksinmelerinin saptanmasına gidilmesi hem kolayca, hem de kesin ve doğru olarak yapılabilir. (Kaynak,1996,s.143-144)

Eldeki veri ve bilgiler aynı zamanda genel bir insan kaynakları planlaması uygulaması çerçevesinde ; personel seçimi, eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi, yükseltme ve yer değiştirme işlemleri gibi alt süreçlerde de büyük ölçüde işe yarayacaktır. Uygulamada, yerlerin basamaksal düzenlemelerle gösterildiği organizasyon planlarına organigram denir. Organigramlar personel gereksinmesinin niceliksel ve niteliksel olarak temel bir fonksiyonunu yerine getirirler.





II. BÖLÜM

İŞ DEĞERLEME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

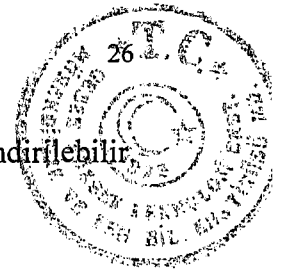
1. İş Değerlendirmede Hazırlık Safhaları

Bilindiği üzere iş değerlemesi bir sistemdir. Belirli amaçlarla yola çıkılır, planlar hazırlanır, kapsamı belirlenir., uygulanacak yöntemler saptanır. Hangi yöntem seçilirse seçilsin iş değerlemesinde, öncelikle bir plan hazırlanması ve daha sonra bu plan çerçevesi içinde iş analizi ve iş tanımlamalarının yapılması zorunludur. Bu ön çalışmalar yapıldıktan sonradır ki, geçerli ve tutarlı bir iş değerlemesine geçilir. İş değerlemesinde daha öncede belirtildiği gibi tek amaç ücretleme yapmak, başka deyişle ücret düzeni kurmak değildir. Ancak çoğu kez ücret yapısına adil, dengeli ve nesnel bir şekil vermek işletmede iş değerlemesi yapılmasının en önemli amacı olduğu söylenebilir. Bu durumda, iş değerlemesi planlarının önemli amacının adil bir ücretleme için alt yapıyı oluşturan verileri hazırlamak olduğu söylenebilir.

İş değerlemesinin uygulamasına geçmeden önce bilinçli bir ön hazırlık yapılmalıdır. Bu hazırlık çalışmaları “iş değerlendirme planı” adı altında toplanabilir. Bu plan kapsamı içinde varılmak istenen amaçlar, kullanılacak yöntemler, izlenecek politika, iş değerlemesinde görevlendirilecek kişiler, yapılacak işler ve değerlendirme çalışmasının süresi, ayrıntılı biçimde belirlenir. Düzenlenen planın, tüm yöneticiler ve personele duyurulması ve tanıtılması gerekir. Planı tanıtmak, başarıya ulaşmada ilk ve en önemli adımı oluşturur (Mucuk,1987,s.26).

İş değerlendirme sisteminin kurulması için yapılacak ön çalışmaları çeşitli evrelere ayırabiliriz. Bu evrelerin ilki işletmede bir iş değerlendirme sisteminin kurulmasının gerektiği konusunda mutabakat sağlamaktır. Bu fikir kabul edildikten sonra işin nasıl değerlendirileceği gibi teknik konulara girilebilir.

İş değerlendirme sisteminin kurulması ve yürütülebilmesi için başka yollar da izlenebilir. Örneğin bir yada birkaç komite oluşturulmasının yanında sadece bu iş için



işletmede yeni bir şube kurulabilir yada mevcut bir şube bu iş ile görevlendirilebilir. Ve hatta bu görev işletme dışı danışman bir firmaya da verilebilir.

- İşçi temsilcileriyle, iş değerlemesi uygulaması sonucunda hiçbir işçinin almakta olduğu ücrette kısıntı yapılmayacağını ve kazanılmış hakların saklı tutulacağını garanti eden bir anlaşma yapılır.
- İşletmede uygulanacak iş değerlemesi sistemi hakkında işçileri uyarmak için azami çaba sarf edilmesi, işçilerin bu konuda bilgi sahibi olmalarını sağlamak amacıyla toplantılar, konferanslar, kurslar düzenlenmesi, afiş broşür ve makale gibi yayınlar kullanılması yoluna gidilir.

İşçilerin işletmede uygulanması istenilen iş değerlemesi sistemi, bu sistemin esasları, özellikleri ve uygulama biçimi hakkında bilgi sahibi olması oldukça önemli ve gerekli bir koşuldur. Aslında planın uygulanmasındaki başarı işçilerin sistemi benimseyip kabul yada benimsemeyip reddetmelerine bağlıdır. İşçiler (bu nedenle sendika) tarafından uygun bulunmayan ya da kendilerinin bilgi sahibi edilmeyerek yabancı kaldıkları bir sistemin başarılı olması hemen hemen olanaksız gibidir. Bu nedenle, kurulması düşünülen sistemin esası, uygulama biçimi ve özellikleri hakkında işçileri ücret yapısına nesnel ölçüler getirdiğine inandırmak, yani işçileri bu konuda kazanmak ve iş değerlemesi planının uygulanmasında iş birliğini sağlamak olumlu sonucu elde edilmesi için en önemli koşuldur. Buna karşılık, işçiler tarafından uygun görülmeyen, huzursuzluk ve endişe yaratan bir iş değerlemesi sisteminin uygulanmasından başarı beklemek kanımızca boşunadır (Yalçın,1990,s.107-108).

İşletmede basit bir puan yöntemini anlayabilecek işçilerin sayısı pek azdır. Bu anlayış noksanlığı şüphenin büyümesine yol açar. Bu beşeri soruna çözüm, daha büyük bir haberleşmeyi sağlamak, diğer bir deyimle, işçileri, uygulanması söz konusu iş değerlemesi yöntemi hakkında geniş bilgi sahibi etmektir. Bunun için işçilere iş değerlemesinin ana felsefesi ve başlıca evreleri anlatılmalı, fakat bu yapılırken işçiler ayrıntıya boğulmamalıdır. Aynı zamanda işçiler, iş değerlemesinin kimler tarafından yönetildiğini de bilmelidirler. İş değerlemesindeki diğer bir beşeri sorun da işçilerin kendi aralarında kararlaştırdıkları biçimsel olmayan iş değerleri ile

yönteminin biçimsel (resmi), olarak düzenlemiş olduğu iş planındaki değerler arasındaki farktan doğar.

İş değerlendirmede hazırlık safhalarını şu bölümler altında inceleyebiliriz:
(Güldamla,1984,s.190-191)

a. İş değerlendirme ön araştırması :

İş değerlendirme çalışmalarına başlamadan önce kuruluşların ön araştırma yapması gerekmektedir. Bu gerekliliğin sebepleri şöyle sıralanabilir :

- İşletmenin iş değerlendirme sistemine olan ihtiyacını ortaya koymak.
- Çalışmanın genişliğini ve hedefini tayin etmek.
- Uygulanacak metodu tespit etmek
- Sonuçların ne şekilde uygulanabileceğini ve nelere yansıtacağını tespit etmek

b. İş değerlendirme model çakışması :

İş kollarında genellikle yaygın olan bir durum da uygulanacak iş değerlendirme sistemi denenmeden çalışmalara başlanmasıdır. Bu da değerlendirme süreci içinde büyük aksaklıklara yol açmaktadır. Kuruluşların öncelikle önemli işleri dikkate alınarak bir model çalışma yöntemi uygulamaları gerekir. Model çalışma çok az sayıda iş için yöntem ile ilgili bütün işlemlerin yapılmasıdır. Model çalışmalar kuruluşlarda uygulanacak iş değerlendirme sistemlerinin yeterliliğini ortaya koymaktadır.

Bu yolla iş değerlendirme planlarında gerekli düzeltme yapılmakta ve proje çalışmalarının daha sıhhatli hale gelmesi sağlanmakta, ilerideki çalışmalarla ortaya çıkacak hata ve eksiklikler önlenmektedir.

c. İş değerlendirme çalışmalarının genişliği ve içeriği :

İş değerlendirme çalışmaları genellikle kuruluşların bütün bölümleri için yapılmalıdır. İşletmenin bazı bölümlerine değerlendirme kapsamı içine alıp, bazı bölümlerini değerlendirme kapsamı dışında bırakmak bütünlük açısından uygun bir yöntem değildir. İş kollarındaki iş değerlendirme çalışmalarının içeriği yönünden en büyük ağırlık bedensel işçilik işlerine düşmektedir. Günümüzde büro elemanlarına da iş değerlemesi uygulaması yaygınlaşmaktadır.



ç. İş değerlendirme çalışmalarını yürüten ekip :

İş değerlendirme çalışmalarını yürüten ekip çok önemlidir. Çalışmaları yürüten ekibi iki yönden dikkate almak gereklidir. Bunlar ekip başı ve ekipteki diğer elemanlardır. Ekip başının yetersizliği çalışmaların tamamının gereken şekilde olmamasına yol açmaktadır. Ekipteki diğer elemanların yetersizliği ise iş değerlendirme çalışmalarının sıhhatini büyük ölçüde zedelemektedir. Elemanların yetersizliği ile şu üç husus kastedilmektedir : Teknik bilgi yetersizliği, yeterince objektif davranamama ve iş değerlendirme yönteminin gerektirdiği işlemleri ihmal etme durumlarıdır.

İşletmeler iş değerlendirme çalışmalarını genellikle kendi bünyelerinde kurdukları insan kaynakları veya Endüstri Mühendisliği departmanları aracılığıyla yürütmektedirler. Diğer taraftan dışarıdan özel bir danışmanlık firmasına veya yine dışarıdan danışman bir uzmanın başkanlığında kendi elemanlarından bir ekibe araştırmalar yaptıran firmalar bulunmaktadır.

d. İş değerlendirme komiteleri :

İş değerlendirme komitelerini yukarıda bahsedilen iş değerlendirme ekibinden farklı olarak düşünmek gerekir. Zira komitelere ekipten farklı olarak üst yöneticiler, şefler, nezaretçiler ile işçi sendikası temsilcileri de katılmaktadır. Bu komiteler iş değerlendirme çalışmalarını gereğince yürütülmesinde yardımcı olmaktadır ve çalışmaları izleyip kontrol etmektedirler. İş değerlendirme komitelerinin iyi yönleri olduğu kadar, kötü yönleri de bulunmaktadır. İyi yönleri ; Üst ve alt kademe yöneticileri ile işçi sendikalarının çalışmalara katkısının sağlanması ve her aşamada onaylarının alınabilmesidir. Böylece çalışmalara dışarıdan gelecek müdahale ve itirazlar en alt düzeye indirgenmekte, tarafların psikolojik yönden tatmin olmaları sonucu yöntemi benimseyip desteklemeleri mümkün olmaktadır.

İş değerlendirme komitelerinin kötü yönleri ise üyelerinin yöntem ile çalışmalarını benimsememesi, yeterli zaman ayırmamaları, subjektif bazı isteklerde bulunmaları, çalışmaları, yürüten ekibi tutmamaları, birbirleri ile iyi çalışmamaları gibi konulardır.

e. İş değerlendirme programı ve zaman planı :

İş değerlendirmede programlama yapmanın önemi büyüktür. Çalışmalarda hangi işlemlerin, nasıl bir sıra altında ve ne gibi bir süreye bağlı olarak ele alınacağı tespit edilmeli, eksiklikler tamamlanmalı, olumsuz şartlar başlangıçta düzeltilmeli. Ayrıca iş değerlendirme projesine başlamadan önce bunun getireceği mali yük hesaplanmalı ve işletmenin bu yükü karşılama olanakları da göz önünde tutulmalıdır.

f. Eğitim çalışmaları :

Bazı işletmelerde yöneticilerin, personelin ve işçi sendikalarının yetkililerinin iş değerlendirmeyi ve yapılan çalışmaları benimsemediği, yararına inanmadığı gözlemlenmektedir. Bu durum daha çok yöntem ve yapılanlar hakkında bilgi sahibi olmamaktan ileri gelmektedir. Oysaki yöneticilerin, personelin, sendika yetkililerinin iş değerlendirme yöntemi ile ilgili çalışmalar hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla uygulanacak yeterli bir eğitim programı sonucu tarafların yöntemi ve çalışmaları desteklemeleri mümkün olmaktadır. Böylece taraflar iş değerlendirmeyi bilerek çalışmalar ve uygulama ile ilgilenmektedir. Yeterli bir eğitim programı uygulayan bazı kuruluşlar, yöntem ile ilgili çalışmalar ve uygulama sırasında taraflardan gelen önemli bir güçlük ile karşılaşmamışlardır. Eğitim eksikliğinin görüldüğü kuruluşlarda ya taraflardan gelen yersiz isteklerle iş değerlendirmenin esası zedelenmekte veya yöntem uygulanamamakta, yada uygulanmasından vazgeçilmektedir. Ayrıca iş değerlendirme çalışmalarını ekibe dahil elemanların da uygun bir eğitim programına göre yetiştirilmeleri gerekmektedir. (Palmer,1993,s.103)

Düzenlenen plan, özü ve uygulaması bakımından açık, basit anlaşılır nitelikte olmalıdır. Planın hazırlanmasında, işletme içindeki elemanlardan mı yoksa iş değerlemesi planları üzerinde uzmanlaşmış işletme dışındaki elemanlarla mı bu işin yürütüleceği işletme yönetimince belirlenmelidir. Bu seçenekler dışında kalan diğer bir seçenek ise daha önce başka işletmeler tarafından denenmiş ve başarıya ulaşmış hazır planlardan yararlanılması veya o işletmeye özgü yeni plan hazırlanması yine üst düzey yönetimin tercihine kalmış bir durumdur.

Kuşkusuz bu planların hazırlanmasında gözden uzak tutulmaması gerekli önemli bir konuda sendikaların konuya ilişkin tutum ve eğilimlerdir. Personele yönelik kararlarda sendikaların görüş ve katkılarının doğal karşılandığı çağımızda, iş değerlendirme konusunda sendikaların nasıl bir etki yada tepki içinde bulunduğunu gözden uzak tutulamaz. Ayrıca iş değerlemesi ücret yapısına ilişkin olarak işletmede yapılıyorsa bu konuya sendikaların daha da yakın ilgi göstermeleri son derece doğal karşılanmalıdır.

2. İş Değerleme Aşamasına Geçiş

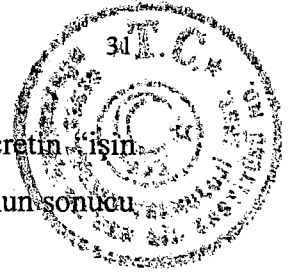
Sağlıklı bir ücret sisteminin kurulabilmesi için öncelikle işletmede yapılan her işin nispi değeriyle ilgili objektif bilgilerin bulunması gerekir. İş değerlemesi işletmedeki işlerin nispi para değerinin saptanması için yararlanılan bir süreçtir. Böylelikle farklı özellikler gösteren işlere farklı ücretler ödenebilir.

Öncelikle iş değerlendirme çalışmaları sırasında şu hususların dikkate alınması gerekmektedir :

- Uygulanacak iş değerlendirme yöntemi iyi seçilip, uygun program geliştirilmelidir.
- Proje ve uygulama çalışmalarını yürütecek ekibin seçiminde büyük titizlik gerekmektedir.
- Proje ve çalışmaları, büyük titizlikle gerekli işlemler ihmal edilmeden tamamlanmalıdır.
- Yöneticilerin, işçi sendikası yetkililerinin ve yöntemin uygulanacağı personelin iş değerlendirme ve ilgili çalışmalar hakkında yeterince eğitilmelerine pek çok önem verilmelidir.
- Sendikaların başlangıçtan itibaren desteği sağlanmalıdır ve işbirliği yapılmalıdır.
- İş değerlendirme uygulamasının yeterli şekilde devamını sağlayacak gerekli önlemler hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

(Güldamla,1984,s.192-193)

Günümüzde Dünya da ve Türkiye de uygulanan iş değerlendirme sisteminin belli başlı özellikleri ve hazırlanmış esasları şöyle sıralanabilir :



1. Dayanılan temel prensip, yapılan iş ve görev karşılığı alınacak ücretin “işin güçlük derecesi” ile orantılı veya en azından ilişkili olması hususudur. Bunun sonucu olarak sistem; işleri,

- Klasifiye ve standardize etmeyi,
- Güçlük seviyelerine göre sıralayıp derecelmeyi ana hedef olarak almıştır.

Yukarıdaki hedefin gerekçesi basittir; işin güçlüğüne göz önüne almayan bir ücretleme sistemi, diğer zararları yanında, güçlü ve vasıflı işçilik gerektiren görev ve kadroların zamanla boşalma ve yozlaşması sonucunu ortaya çıkarabilmektedir. Toplumun geleceği açısından bakılırsa, gelişen teknoloji, mamullerde giderek yükselen kalite düzeyi ve artan rekabet şartları, ücret yolu ile, çalışanlarda ilerleme yönünde bir teşvik getirilmesini zorunlu kılmaktadır.

2.Genellikle iş değerlendirme uygulamaları başlıca dört sisteme ayrılır

- Sıralama Sistemi,
- Klasifikasyon Sistemi,
- Faktör ve Puan Sistemi,
- Mukayese Sistemi

Bunlardan sıralama sistemi daha çok küçük kuruluşlara, klasifikasyon sistemi resmi daireler ve büyük ticari kuruluşlara uygun düşmektedir. Bu iki sistemde kalitatif yapıda olup çok faktörün etkili olduğu durumlara elverişli değildir. Bu nedenle iş değerlendirme çalışmalarında belli ölçekteki kuruluşlarda puan sistemi kullanılır, faktör mukayese sisteminin bazı avantajlarından faydalanılır.

3. Puan sisteminde;

- a. Maharet,
- b. Sorumluluk,
- c. Performans,
- d. İş şartları,

gibi ana faktör grupları göz önüne alınmıştır. Puan sistemi, işlerin ne şartlarla bahis konusu faktörler açısından hafif, orta veya ağır olarak göz önüne alınacağını tariflere bağlar. (Mess,1983,s.89-90-91)



İş Değerlemeye geçiş aşamasında, iş değerlemenin yapılabilmesi için gerekli şartlardan biri olan çalışanların onayının alınması ve bu işlemin fayda getireceğine inandırılmış olmaları çok önemlidir. Bundan sonra değerlendirilecek işler, bu işlerin kapsamı ve değerlendirme yöntemi çok dikkat edilerek seçilmeli ve çalışmalara o şekilde başlanmalıdır. Çeşitli iş değerlendirme yöntemleri arasında maksimum faydayı sağlayacak yöntemler seçilmelidir.

3. İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlendirme çalışmaları yapılırken işletme özelliklerinin dikkatle incelenmesi gerekir. İşletmeler bütün hazırlıklarını ve uygulayacakları yöntemleri kendi koşullarına uygun biçimde düzenlemek zorundadırlar.

Büyük işletmelerdeki çok sayıda işin değerlendirilmesinde, daha çok sayısal yöntemlerin seçimi gerekir. Sayısal olmayan yöntemler öznel nitelik taşıdıkları için hassas sonuçların elde edilmesini güçleştirirler.

Her şeyden önce, seçilecek değerlendirme yönteminin nesnel ve basit olması ve herkes tarafından açıkça anlaşılması gerekir. İş değerlendirme sonuçlarının geniş kitleleri ilgilendirdiği ve bu kitleleri tatmin edebilecek niteliklere sahip olması gerektiği unutulmamalıdır. Değerleme yöntemi esnek olmalı değişikliklere ve yeniliklere uyabilmelidir. Özellikle değerlendirme sonuçlarının işletmede uzun süre uygulanmasını gerçekleştirmek bakımından bu nokta çok önemlidir.

İş değerlendirme çalışmalarında en çok uygulanan yöntemler iki ana küme içinde toplanır :

A. Sayısal olmayan yöntemler (Non - quantitative Methods)

- 1) Sıralama yöntemi (Ranking Method)
- 2) Sınıflandırma ve derecelendirme (Grading Method)

B. Sayısal yöntemler (Quantiative Methods)

3) Faktör karşılaştırma yöntemi (Factor Comperasion Method)

4)Puan yöntemi (Point Rating Method)

Klasik değerlendirme yöntemi olarak isimlendirilen bu yöntem içinde özellikle faktör karşılaştırma yönteminin bazı değişik uygulamalarından da söz edilebilir. Klasik iş değerlendirme yöntemleri dışında geliştirilen yöntemlerin çoğu klasik yöntemlere benzerler, bazı küçük değişikliklerle karma uygulama niteliğindedir. Klasik değerlemenin bazı eksiklikleri uygulamalarla saptanmıştır. Yeni değerlendirme modellerinin en belirgin özelliği klasik yöntemlerin bu eksikliklerinin tamamlanması amacına yönelik olmalarıdır. Örneğin faktör karşılaştırma yönteminde “para”nın birim olarak alınmasının ortaya çıkardığı sorunları azaltmak için puan değerinin birim alınması denenmiş ve bu konuda temeli faktör karşılaştırma yöntemine dayalı bazı denemeler yapılmıştır. Yine faktör karşılaştırma yönteminde işletmedeki ücretlerin temel alınması eleştirilmiş buna karşılık, daha tutarlı bir yaklaşım olarak kabul edilen piyasa değerlerini temel alan bazı modeller geliştirilmiştir.

A. Sayısal Olmayan Yöntemler

1) Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Sıralama Metodu, işleri en yüksekte en düşüğe doğru sıralamak için yönetici ve işgören temsilcilerden müteşekkil bir grupla yapılır. Komite üyeleri iki iş zorluk ve önem derecesine göre ayırırlar. Daha sonra bu iki işi diğer bir işle kıyaslayıp bütün işleri bir sıraya koyana kadar aynı işlemi devam ettirirler.

Yüzlerce yada binlerce işin olduğu bir organizasyonda, bu işin yapılmasındaki güçlük bu metodun kullanılabilirliğini azaltır. İşlerin arasındaki derecelerde kesin ayırım belirten standartlar yoktur. (Cenzo,1993,s.42)

Bu metod en basit ve en kesin sonuç veren yöntemdir. Uzmanlar iş analizini inceleyerek işin önemini diğer işlerle arasındaki ehemmiyet ilişkisini göz önünde bulundurarak belirlerler. Bazı işlerde önemli ayrıntılar göz ardı edilirken bazılarında

ise önemsiz unsurlara gereğinden fazla ağırlık verilebilir. Daha da kötüsü, bu sıralama işler arasında ilişkili önem dereceleri arasında fark gözetmez. Örneğin, bir kapıcının işi 1 olarak sıralanırken, sekreterin işi 2, ofis yöneticisinin işi de 3 olarak sıralanabilir. Fakat aslında sekreterin pozisyonu kapıcınınkinden 3 kez daha önemlidir ve ofis yöneticisinin pozisyonunda yarısı kadar önemlidir. Bu sıralama yöntemi kullanılarak hazırlanmış ücret skalalarında daha önemli işler daha fazla ücret alırlar. Sonuç olarak ücret seviyeleri bir kesinlik arz etmez. (William,1993,s.116)

İş değerlendirme yöntemleri içinde en kolay uygulanan ve işleri önem veya güçlük derecelerine göre sıralama ile sonuçlanan bir yöntemdir.

Sıralamalar, işletmenin her bölümünün gözetimci ve yöneticileri tarafından da yapılır, daha sonra toplanan bir kurul, bölümler arasındaki birliği sağlayarak iş sıralarını veya iş kümelerini belirler.

Sıralama yöntemi genellikle şu aşamalar geçilerek uygulanır:

1) İşe ilişkin bilgilerin düzenlenmesi: İşe ilişkin gerçek bilgilerin toplanması ve düzenlenmesi, iş analizi çalışmaları ile başlar, iş tanım ve iş gereklerinin hazırlanması ile tamamlanır.

2) Sıralama yapacak kişilerin seçimi ve sıralanacak işlerin belirlenmesi: İşlerin öncelikle işletme bölümlerine göre sıralanması, tutarlı bir sonuç alınmasını kolaylaştırabilir.

Kişiler seçilirken, işleri tanıyan, bilen kişilerin seçilmesi önemli olmaktadır. Değerleyiciler bağımsız ve tarafsız karar verebilecek düzeyde (kişilikte)olmalıdır.

3) Değerleme öncesi işlere uygun olarak seçilen iş faktörlerinin karşılaştırmalarda kullanılması.

4) İşlerin sıralanması:

Bu yöneme göre işlerin sıralanmasında, başlıca iki uygulamadan söz edilebilir.

a. Sıralamalarda iş tanımlarının kullanılması: İş analizlerine uygun olarak iş tanımları ve iş gerekleri daha önce hazırlanır. Her işe ait tanımlardan değerleyicilere birer örnek verilerek işleri eksiksiz öğrenmeleri sağlanır. Değerleyiciler işleri bu tanımlara göre önemli ve az önemli olarak sıralarlar. Sıralamada şu yol izlenir; Her değerleyici önce en yüksek ve en düşük değerde gördüğü işleri belirler. Diğer işler belirlenen bu üç noktaya göre uygun görülen sıralara yerleştirilir. İş tanımlarına göre yapılan değerlemede uygulanan farklı yöntemlerde vardır.

b. İkili karşılaştırma (paire comparasion): İkili karşılaştırma, sıralamanın güvenilirliğini arttırmak ve değerleyicinin bireysel yapı hatalarını azaltmak için uygun bir yöntem olarak kabul edilmiştir. Bu yönteminde eşleştirme ve ikili karşılaştırma matrisine göre yapılan başlıca iki uygulaması vardır.

1.Eşleştirme (Kant uygulaması): Değerlenecek tüm işlerin isimleri ayrı ayrı kartlara ikişer ikişer yazılır. Her karttaki işler bir diğer karttaki işlerle karşılaştırılarak, önemli olduğuna karar verilen iş işaretlenir. Karşılaştırma tüm kartlar için böylece sürdürülür. Karşılaştırma bitince, her işin aldığı işaret sayısı belirlenir. En fazla işaret alan iş, en önemli iş olarak belirlenir, diğer işler aldıkları işaret sayısına göre sıraya konur. Böylece tüm işler sıralanmış olur.

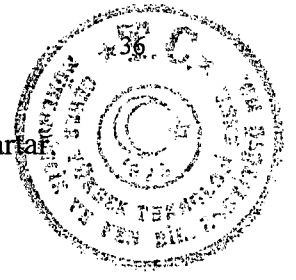
2.İkili Karşılaştırma Matrisi: Matris düzenlenerek yapılan ikili karşılaştırma ile düzenli ve doğru sonuç alınabilir.

5-) Sıralamaların İstatiksel olarak incelenmesi:

Sıralama yönteminin uygulaması ile işletmenin değişik bölümlerine ait sıraların tek sıra haline dönüştürülmesi için bazı istatistik uygulamalar kullanılabilir. (Artan,1989,s.105-106)

Yöntemin yararları:

1. Uygulaması kolaydır, değerlemeler fazla zaman almaz, büyük masraf gerektirmez
2. İş görenler ve diğer ilgililer ,yapılan çalışmaları ve sonuçlarını kolaylıkla anlayabilirler.



3. Özellikle iş sayısı az olan küçük işletmelerde uygulanma olasılığı artar.

Yöntemin sakıncaları:

1. Yapılan değerlemelerde özel yargı payı fazladır, karşılaştırmalar ayrıntılara girilmeden yapılır. Kesin ve somut ölçekler kullanılamaz.
2. İşletme içinde , işlerin tümünü bilen değerleyicilerin bulunması zordur.
3. Değerlemeler yapılırken, çalışan kişilerin ve aldıkları ücretlerin etkisi altında kalınarak karşılaştırma yapılması, yanlışlıklara neden olur.
4. Değerleme yapılacak belli bir nesnel ölçüt kullanılmadığı için yeni işlerin veya mevcut işlerdeki değişikliklerin değerlendirilmesinde güçlüklerle karşılaşılır.
5. Ücret yönetimi ilke ve temellerinin kurulmasını gerçekleştirecek sonuçla elde edilemez. İş sıralarının, ücret derece veya kademelere dönüştürülmesinde kullanılacak temel ölçütler yoktur.

Bu yöntemde işler, daha önce iş analizinde incelediğimiz faktörlere göre değil, fakat yapılmasındaki güçlük ve kolaylık ölçütüne göre karşılaştırılarak kendi aralarında önem sırasına göre dizilir. Bu nedenle değerlendirilecek olan işlerin en zor olanı liste başına, en kolay olanı liste sonuna yazılır ve diğer işler karşılaştırılarak bu iki nokta arasına yerleştirilir.

Bu yöntemin uygulaması sırasında değerlemeci veya değerlemeciler, işin yapılma güçlüğü, sorumluluğu vb. noktaları göz önünde bulundurmalıdırlar. Aynı şekilde işletmede eğer iş analizleri ve tanımları yapılmış ise bu verilerden geniş ölçüde yararlanılmalıdır. Yöntemin temeli, “karşılaştırmaya” dayanır. Şöyle ki, burada her iş, diğer işle ayrı ayrı ikili olarak karşılaştırılır ve işaretlenir. Sonuçta hangi iş daha çok işaretlenmiş ise o iş en üst sırada yer alır ve işaret sırasına göre diğer işler onu izlerler.

Örneğin bir işletmede A, B, C, D, E, F, gibi altı işin bulunduğunu varsayarsak “sıralama yöntemine” göre şöyle bir sonuç elde edilir.

Bir işletmede 15 adet iş bulunuyorsa, bunların her biri diğeriyle karşılaştırıldığında “ $N(N-1)/2$ formülü gereği 105” karşılaştırma yapılacağı ortaya çıkar.

<u>İşler</u>	<u>İşaret sayısı</u>	<u>Derece</u>
A	5	1
B	4	2
C	3	3
D	2	4
E	1	5
F	0	6

Çizim: İşlerin işaret sayısına göre sıralanması

Yukarıdaki Çizim’de görülen örnek, işletmede bir tek değerlemecinin görevlendirilmesi halinde bu kişinin işi yapan kişilerle olan ilişkilerinin yada o iş için halen verilen ücretin etkisi altında kalma olasılığı vardır. Bu nedenle değerlemenin bir komite aracılığı ile yapılması kuşkusuz nesnellik açısından çok daha yararlıdır.

Bir komite aracılığı ile iş değerlemesinin yapıldığını düşünersek ve sıralama yönteminin ücretlerle ilişkisini kurarsak şöyle bir tablo ortaya çıkar:

Değerlendiricilerin A, B, C, D olduklarını varsayalım.

Değerlenecek işlerin ise a, b, c, d, e, f olduklarını düşünelim.

Değerleyiciler tarafından verilen dereceler				İşler	Ücretler				Ücret
A	B	C	D		A	B	C	D	
1	1	1	1	a	200	200	200	200	200
2	3	2	2	b	175	150	175	175	175
3	2	3	4	c	150	175	150	125	150
4	4	5	3	d	125	125	115	150	125
5	5	4	6	e	115	115	125	100	115

Çizim: Komite aracılığı ile yapılan dereceleme yöntemi ve ücrete geçiş. (Artan,1989,s.106-107)

2. Sınıflama Yöntemi (Job Grading)

İş derecelendirme yada sınıflandırma metodu iş sıralama metodundan biraz daha karışık bir metoddur. Bu yöntem aşağıdaki figürde görüleceği gibi her işe bir derece verir. Burada verilen standardı iş tanımlarına en yakın iş, o iş tanımının derecesini alır. Burada da daha önemli işlere daha fazla ücret ödenir. Bu yöntemin en

geniş alanda kullanıcısı U.S.A. sivil hizmetler komisyonudur. Komisyon aşama aşama bu metodu daha sofistike hale getirmektedir.



İş Dereceleme Metodunu kullanarak bir iş sınıflama	İş Derecesi	Standart tanımlama
	1	İş basit ve rutindir, az eğitim gerektirir, sorumluluk ve inisiyatif programı kullanmayı gerektirmez
	2	İş basit ve rutindir, az bir eğitim gerektirir, İşgörenden nadiren sorumluluk yüklenip inisiyatif kullanması beklenir.
	3	İş basittir fakat çeşitlenmiştir. Eğitim ve kabiliyet gerektirir. İşgören minimum sorumluluğa sahiptir ve inisiyatif kullanmak zorundadır.
	4	İş karmaşıklaşmıştır ve aynı zamanda çeşitlenmiştir. Yüksek seviyede kabiliyet gerektirir. İşgören ekipman ve güvenlikten sorumludur ve sık sık inisiyatif kullanmak zorundadır.
	5	İş çok karmaşık ve çeşitlidir. Yüksek seviyede kabiliyet gerektirir. İşgören ekipman ve güvenlikten sorumludur ve yüksek seviyede inisiyatif sahibidir.

(Werther,1993,s.172)

Dereceleme metodu U.S. Sivil Servis Komisyonu tarafından tanıtılmıştır, bu örgütün şimdiki adı personel yönetim ofisi (OPM) dir. Bu dereceler bazı sorumluluk, bilgi ve kabiliyet tanımları geliştirilerek ortaya konulmuştur. Böylece bir takım sınıflar ve dereceler amaca uygun olarak tanımlanmıştır.



Sınıflama yapıldığında, her iş seçilen kritere göre önem sırasına konur ve her iş uygun sınıf içinde yerini alır. Bu genellikle her iş tanımının sınıf tanımı ile karşılaştırılması neticesinde olur.

Bu metod sıralama metodunun pek çok dez avantajını da taşır, artı birde sınıfların yazılı tanımını yapmak ve hangi iş hangi sınıfa düşüyor sorusuna cevap aramak zorundadır. Birden fazla sınıfa girebilecek işlerde problemin başka bir boyutudur. Bu metodun artısı ise milyonlarca çeşitli seviyelerdeki işi kolayca sınıflayıp değerleyebilmesidir. (Cenzo,1993,s.165)

İşler ile ilgili bilgilerin iş analizi ve iş tanımları yoluyla elde edilmesinden sonra işler, ortak nitelik ve özelliklerine göre dereceleri ve kapsamaları farklı iş sınıflarına ayrılırlar. Daha sonra bu sınıflar tanımlanarak bir sınıf ölçeği elde edilmekte ve ölçülen bu ölçeğin elde edilmesi için yapılan tüm çalışmalar yöntemin uygulanmasını oluşturmaktadır.

1. İşe ilişkin bilgilerin düzenlenmesi,
2. İşlerin türlerine ayrılması,
3. Karşılaştırmada kullanılacak faktörlerin seçimi ve sınıf tanımlarının yapılması.
4. İşlerin sınıflanması:Sınıf tanımları yapılırken, değerlemede kullanılacak bir ölçek elde edilmiş olur. Mevcut işler, her iş sınıfının özellikleri ve tanımlarına göre incelenerek, uygun olan sınıfa yerleştirilir.

Bir önceki yöntemle oranla biraz daha gelişmiş ve büyüklük açısından orta büyüklükteki işletmelerce rahatlıkla uygulanabilen iş değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemle “dereceleme” yöntemi adı da verilebilir.

Bu yöntemin belirgin özelliği, işletmedeki işlerin belirli sınıflar içinde değerlendirilmesidir. Öncelikle sınıflar belirlenir ve tanımlanır. Sonra bu sınıfların gerektirdiği nitelik ve içeriğe göre işler yerleştirilir. İşlerin sınıflara ayrılmasında çeşitli ölçütler temel alınabilir. Örneğin: İşletmedeki işler, atölye işleri, büro işleri, satış işleri, denetim işleri, yönetim işleri gibi sınıflara ayrılabilceği gibi, basit işler, yönetim işleri, teknik işler, uzmanlık gerektiren işler gibi sınıflara da ayrılabilir.



Çoğu kez bu işler A, B, C, D, gibi harflerle gösterilir. Her harf bir sınıfı simgeler. Örneğin A grubu basit işler, B grubu işler belirli düzeyde eğitim ve öğretim isteyen işler gibi.

Sınıflandırma yönteminde, aynı sınıfa giren işler arasında herhangi bir farklılık gözetilmez. Ücretler açısından da eşit işlem uygulanır.

Sınıflandırma veya dereceleme yöntemi, sıralama yönteminin daha gelişmiş bir şekli olup, işletmede yapılan işlerin sayısında artış olduğundan yukarıda açıklandığı şekilde bir sınıflandırmaya gitmek zorunlu olmaktadır.

Sınıflandırma yöntemi de bir önceki yöntemde olduğu gibi, anlaşılması kolay, uygulanması basit, fazla zaman almayan ve varılan sonuçlar açısından işletme yönetimini oldukça tatmin eden bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak yine sıralama yönteminde olduğu gibi bu yöntemde de, ayrıntılı bir iş analizi yapılmadığından işin tümüne ilişkin değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bu iş ise pek kolay değildir. Aynı şekilde işlerin sınıflara ayrılmasında hangi ölçütlerin kullanılacağı da açık olmayabilir. Bir iş birden çok sınıfa girebilme niteliği taşıyabilir. (Artan,1989,s.107-108)

Yöntemin yararları:

1. Uygulaması kolaydır,esnektir,mevcut işlerde değişimler ortaya çıkması halinde mevcut derecelerin özelliklerine göre ve diğer işlerle karşılaştırılarak bu işlerin değerlendirilmesi sağlanabilir.
2. Değerleme işlemleri kısa zamanda sonuçlanabilir.
3. Kıdem ve başarıya dayalı bir ücret yönteminin temelleri atılabilir.

Yöntemin sakıncaları:

1. İşlerin genel faktör tanımlarına göre değerlendirilmesinde güçlüklerle karşılaşılabilir. Sınıf tanımlarının açık biçimde yapılmasında da güçlüklerle karşılaşılabilir.
2. İş ünvanlarının kişiliklerin etkisi altında kalınarak yanlış değerlendirmeler yapılabilir.



3. Yüksek değerde çok sayıda işin değerlendirilmesi güç olmaktadır.

B. Sayısal İş Değerleme Yöntemleri

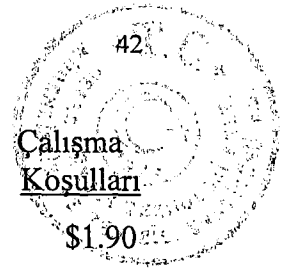
3) Faktör Karşılaştırma Yöntemi (Factors Comparison Method)

Faktör karşılaştırma metodu oldukça karışık ve sayısal bir metoddur. Değerleyiciler standartlarda olduğu gibi organizasyon içindeki anahtar işleri seçerler. Bu işlerin en fazla ücret ödenen önemli işlerden en az ücret ödenen daha az önemli işlere kadar değerlendirme komitesinin üzerinde anlaştığı ve her faktörün gerektirdiği özellikler kapsayan nitelikte olmaları gerekmektedir. Tipik olarak organizasyonun içinden anahtar konumdaki 10 ila 25 arasındaki iş seçilir.

Anahtar konumdaki işleri diğer işlerden ayıran faktörler nelerdir ? Bu kriterler genellikle akıl, kabiliyet, fiziki güç kullanımı, sorumluluk ve çalışma koşullarıdır. Anahtar işler tanımlanıp kriter seçildiğinde, komite üyeleri bu kriter üzerinde işleri sıralarlar.

Bir sonraki adım faktör karşılaştırma metodunda en ilginç boyutu oluşturur. Komite genel ücret oranı üzerinde (genelde saat bazında) anlaştıktan sonra aşağıda tabloda görüldüğü gibi bu ücreti beş faktör arasında böler. Örneğin bir organizasyonda elektrik teknikerliği saat ücreti \$16.40 olmak üzere anahtar iş olarak seçilirse ve faktörlerin bu toplam saat ücreti içindeki payları da şöyle dağıtılsa: akıl (zihinsel çaba) \$4.00, kabiliyet \$4.90, fiziksel çaba \$2.30, sorumluluk \$3.30, çalışma koşulları \$1.90, bu miktarlar organizasyondaki diğer işlerin değerlendirilmesi içinde anahtar konuma gelirler.

Faktör karşılaştırma metodundaki en son adım ise komitenin tüm değerlemeyi yapması ve olmaması gereken farklılıkların ortadan kaldırılmasıdır. Bu metod komite üyelerinin anahtar işler üzerinde ve faktörlerin iş ücreti üzerindeki etkileri oranlarında mutabık olmalarıyla tam anlamıyla uygulanabilir.



<u>İşler</u>	<u>Saatlik Ücret</u>	<u>Zihinsel Çaba</u>	<u>Fiziksel Yetenek</u>	<u>Çaba</u>	<u>Sorumluluk</u>	<u>Çalışma Koşulları</u>
Elektrik teknikerliği	\$16.40	\$4.00	\$4.90	\$2.30	\$3.30	\$1.90
Yedek parçacı	13.95	3.80	4.40	1.75	3.00	1.00
Depocu	11.10	2.25	3.00	1.80	2.30	1.75
Sekreter	9.15	3.00	2.50	0.50	2.15	1.00
Tekniker yardımcısı	8.45	2.25	1.50	1.70	1.10	1.90

Faktör karşılaştırma metodunun olumsuz yönü karmaşık bir yöntem oluşudur. Bu beş faktör organizasyon, anahtar iş ve değerlendirilecek işler değişse bile sabit kalacak unsurlardır. Faktör karşılaştırma metodunun olumlu yönü ise bu metodun her organizasyon için belirli standartta iş tanımları gerektirmesidir ki buda hazır yapım bir yaklaşım tarzıdır. Bu yöntemde otomatik olarak her organizasyonun spesifik ihtiyaçları dizayn edilmiş olur. Diğer bir avantajı ise işlerin birbiriyle kıyaslanarak ücretlendirilmesidir. Bu da iş değerlemenin dayandığı temel mantıktır. (Cenzo,1993,s.172)

“Orjinal Plan” olarak isimlendirilen yöntemde ölçü birimi paradır. Benge; puan yönteminde gördüğü bazı eksiklikler nedeniyle faktör karşılaştırma yönteminin yararına inanmıştır. Bu plan beş temel faktöre dayanmaktadır. Bunlar; beceri (maharet; ustalık), düşünsel çaba (zihni gayret), bedensel çaba, sorumluluk ve iş koşullarıdır. Ancak iş ve işletme özelliklerine göre faktör sayısının çoğaltılabileceğini belirtmek gerekir yada daha farklı faktörler seçilebilir. Bu yöntemi puan yönteminden ayıran özellik, faktör sayısının sınırlı olması ve 5-7 arasında değişmesidir. Genel olarak yapılacak işlerin özetlenmesi ile yöntemin kısa ve yararlı bir tanımı yapılabilir “ Değerlenecek işler arasından seçilecek anahtar işler belirlenen temel iş faktörlerine göre ayrı ayrı sıralanır. İşlere ödenen ücretler yada önceden belirlenen puanlar faktörlere dağıtılarak, para veya puan birimine dayanan bir değerlendirme ölçeği elde edilir. Değerlenecek tüm işler bu ölçek üzerindeki işler ve faktörlerle karşılaştırılarak iş sıraları arasında uygun görülen yerleri saptanır ve böylece para veya puan birimine göre işler değerlendirilmiş olur.” Yöntem şu aşamalar geçilerek uygulanmaktadır. (John,1990,s.27)



1. İşlerin incelenmesi ve faktörlerin belirlenmesi: İşlerin incelenmesi aşaması, iş analizinin yapılması ve buna uygun biçimde iş tanım ve gereklerinin hazırlanmasını içerir. Temel amacı, işe ait gerçek veri ve bilgilerin toplanmasıdır.
2. Anahtar işlerin seçimi ve tanımlanması
3. Anahtar işlerin faktörlere göre sıralanması
4. Anahtar işlerin ortalama ücretlerinin, faktörlere dağıtılması (pay edilmesi) , seçilen her anahtar işe ödenen ücretler belirlenir ve bu işlerde çalışanların ücretlerinin ortalaması alınarak, her anahtar işin ortalama ücreti saptanır.
5. Faktör karşılaştırma ölçeğinin düzenlenmesi
6. Tüm işlerin ölçekteki yerlerinin belirlenmesi: Faktör karşılaştırma ölçeği seçilen anahtar işlere göre düzenlenmiştir. Anahtar işler ise işletmedeki tüm işleri temsil ettiğine göre, böylece her faktörün tüm işlerdeki en alt ve en üst sınırları belirlenmiş olmaktadır.

İş değerlemesinde kullanılan yöntemler içinde en modern, bilimsel ve geçerli olanıdır. Diğer yöntemlerden ayırıcı özelliği, sayısal tabana dayanmasıdır. İşlere verilen toplam puanlara göre değerlendirme sonucu elde edilir. Doğal olarak yüksek puan alan işe verilecek ücret, düşük puan almış olan işe oranla daha yüksek olacaktır. Bilindiği gibi sayısal olmayan yöntemlerde işler, bir tüm olarak değerlendirilmekteydi. Burada ise bir bütün olan iş, önceden saptanmış standart faktörlere göre puanlandırılarak değerlendirilir. Bir diğer farklılık ise, sayısal olmayan yöntemler küçük veya orta büyüklükteki işletmeler için kullanıma yeteneğine sahipken, puanlama yöntemi sayısal açıdan yüksek olan büyük işletmelerde kolaylıkla uygulanabilmektedir. Başka deyişle, puanlama yöntemi işletmelerin büyümeleri sonucu ortaya çıkan bir gereksinimin sonucu olup, günümüzde yaygın bir şekilde uygulanan çok geçerli bir yöntemdir.

Puanlama yönteminin uygulanması sırasında belli bir aşamalar zinciri takip edilir. Şöyle ki:

1. Değerlenecek işler belirlenir: Bu sisteme başlarken önce işletmede hangi işlerin değerlendirileceğini saptamak gerekir. Örneğin, atölye işleri, büro işleri, denetim işleri vb. işlerin birlikte veya ayrı ayrı değerlendirileceğinin önceden

belirlenmesi gereklidir. Uygulamada çoğu kez, işlerin belirli gruplara ayrılarak değerlendirildiği görülür. Bu nedenle öncelikle iş grupları açık biçimde saptanmalı ve daha sonra her gruba girecek işler iş analizi ve tanımları aracılığı ile değerlemeye hazır duruma getirilmelidir.

2. Temel ve alt faktörler seçilerek tanımlanır: İkinci aşamada yönetimin belirgin niteliğini oluşturan faktörlerin saptanması söz konusudur. Faktörler bir bütünün bölümlerini oluşturan ve işin belirgin niteliklerini yansıtan unsurlardır. Başka deyişle, çeşitli faktörleri içeren bir bütündür. Bu tümü oluşturan ayırt edici özellikler, faktörler aracılığı ile ortaya konur.

Faktörler temel ve alt faktörler şeklinde iki grup içinde incelenebilir. Uсталık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları temel faktörleri oluşturur. Bir işin değerini genelde bu dört ana faktör belirler. Ancak birlikte kullanılan bu temel faktörlerin sayısı ve içeriği bir işletmeden diğerine farklılık gösterebilir veya değişebilir. Fakat unutulmamalıdır ki, faktörlerin sayısı arttıkça değerlendirme güçleşir. Buna karşılık faktör sayısı azaldıkça değerlemeye olan güven sarsılabilir.

Buna göre temel ve alt faktörleri bir tablo şeklinde aşağıdaki gibi gösterebiliriz.

<u>USTALIK</u>	<u>ÇABA</u>	<u>SORUMLULUK</u>	<u>ÇALIŞMA KOŞULLARI</u>
1. İş Bilgisi	1. Bedensel çaba	1. Araçlardan	1. Çalışma ortamının
2. İş deneyimi	2. Düşünsel çaba	2. Malzemelerden	değişken koşulları
3. Beceri		3. Başkalarının güvenliğinden	
		4. Başkalarının işinden	

Çizim: Temel ve alt faktörler

Puanlama yöntemini uygulamakla görevlendirilen iş değerlendirme kurulu, faktörleri inceleyip işletmenin yapısına en uygun temel ve alt faktörlerin seçimini yapar. Bu seçimi yaparken başka ya da benzer işletmelerdeki uygulamalardan da yararlanır.



Faktörler seçildikten sonra sıra bu faktörleri tanımlamaya gelir. Yanlış anlaşılmalara ve değişik yorumlara yol açmaması için faktörlerin hangi anlamda geldiği konusunda kısa fakat açık tanımlar yapılmalıdır.

3. Faktör dereceleri belirlenir: Faktörler açık ve anlaşılır bir şekilde saptandıktan ve tanımlandıktan sonra, sıra bu faktörlerin derecelendirilmesine gelir. Örneğin, ustalık temel faktörü içinde yer alan iş deneyimi alt faktörünün derecelendirilmesi söz konusu ise, o işin istenilen biçimde yapılabilmesi için ne kadar süre bir iş deneyimini gerektirdiği dereceler altında belirlenir. İş deneyim faktörü derecelerinin saptanması şu şekilde olabilir.

DERECELER	FAKTÖR DERECELERİNİN TANIMI
1	3 aya kadar iş deneyimi
2	3 aydan 1 yıla kadar iş deneyimi
3	1 yıldan 2 yıla kadar iş deneyimi
4	2 yıldan 3 yıla kadar iş deneyimi
5	3 yıldan çok iş deneyimi

Çizim: İş deneyimi faktör derecelerini gösteren tablo

Örnekte olduğu gibi her faktörün dereceleri işletmede iş değerlemesini yapan kişi ya da kurul tarafından incelenerek belirlenir. Uygulamada kolaylık sağlamak için her derece, açık olarak tanımlanmalıdır. Kuşkusuz derecelerın sayısı işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Yine derece sayısının az olması işler arasındaki farklılıkların doğru olarak belirlenmesini güçleştirir. Derece sayısının çok olması ise, birbirini izleyen dereceler arasındaki farkın ayırt edilmesini zorlaştırır. Genellikle faktörler 4-6 dereceye ayrılırlar.

4. Faktör ve dereceler puanlandırılır: İşletmede faktörler ve dereceler saptandıktan sonra, sıra bunlara verilecek puanlara gelir. Ancak puanların dağıtımı oldukça zor bir iştir. Uzmanlık isteyen bir konudur. Her faktörün ve derecenin önemi, ağırlığı göz önüne alınarak kurul tarafından uygun görülen puan verilir. Bunu bir örnekle tablo olarak vermemiz olasıdır.

Temel Faktörler	Alt Faktörler	Dereceleri					Değer iş Tekn.
		1	2	3	4	5	
USTALIK (500 Puan)	1. İş becerisi	28	56	84	112	140	112
	2. İş bilgisi	28	56	84	112	140	112
	3. İş deneyimi	44	88	132	176	220	220
ÇABA (150 Puan)	4. Bedensel çaba	20	40	60	80	100	40
	5. Düşünsel çaba	10	20	30	40	50	20
SORUMLULUK (200 Puan)	6. Araçlardan S.	10	20	30	40	50	20
	7. Malz.den Sor.	10	20	30	40	50	20
	8. Başkalarının güvenliğinden S	10	20	30	40	50	20
	9. Gözetim Sorum.	10	20	30	40	50	10
ÇALIŞMA KOŞULLARI (150 Puan)	10. İşin olumsuz etkileri	20	40	60	80	100	40
	11. İş kazaları	10	20	30	40	50	30
TOPLAM		200	400	600	800	1000	644

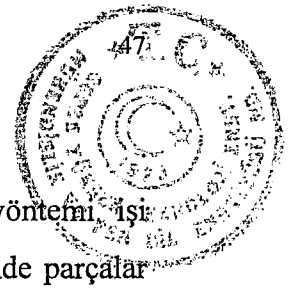
Çizim: Faktörler ve derecelere puan dağıtım tablosu

Puanlama yönteminde sistemin özü yatay olarak aritmetik veya geometrik dizinin kullanılmasına dayanır. Bu ikisi arasında hiç bir fark yoktur. Çünkü oranlar değişmemektedir. Dikey olarak işin faktörlere göre taşıdığı önem açısından nesnel nitelikte puan dağıtımını toplam puan üzerinden yapılmaktadır. Faktörlerin ağırlığı puan yerine yüzde oranlar şeklinde de belirlenebilir. Örnekteki dikey nitelikteki faktörler puan yerine yüzde ağırlıklarıyla belirlenmiş olsaydı şu sonuç ortaya çıkardı:

Faktörler	Puan	Oran
Ustalık	500	% 50
Çaba	150	% 15
Sorumluluk	200	% 20
Çalışma Koşulları	150	% 15

Alt faktörlere verilen puanlarda işin yapılmasında her faktörün taşıdığı önem ve dereceler gözönünde bulundurularak yatay düzeyde aritmetik ya da geometrik diziye göre dağıtılır.

Belirtilen bu dört önemli aşama içinde gerçekleştirilen puanlama yöntemi aracılığı ile her işe verilecek toplam puan saptanır. Yukarıda verilen tabloda, örneğin bir “teknisyen” e verilen toplam puan 644 olarak görülmektedir. Daha sonra bu puanlar ücretlemeye temel alınır. (Artan,1989,s.108-111)



4) Puan Yöntemi (Point Method)

Bizim tanımlayacağımız son iş değerlendirme metodu olan puan yöntemi, iş tanımlanmış bazı kriterler (kabiliyet, gayret ve sorumluluk gibi) üzerinde parçalar ve ve daha sonra bu kriterlerin hepsini puanlandırır. İşin yapılması esnasında bu kriterlerin önemine bağlı olarak, gereken ağırlık ve puan verilir ve aynı puan toplamına sahip işler ücret skalası üzerinde aynı braket içinde yer alırlar.

Aşağıdaki tabloda bir ofis işi değerlendirilmiştir. Örneğin her ofis işi yapılması gereken işin tatmin edici bir şekilde yapılabilmesi için gereken eğitim seviyesinin ne olması gerektiğine göre değerlendirilebilir. İlk değerlendirme derecesi 10 yıllık ilk ve orta dereceli eğitimin alınmış olmasıdır, ikinci değerlendirme derecesi ise 4 yıllık yüksek okul eğitimi olabilir.

Puan metodu şimdiye kadar açıklamış olduğumuz. 4 metod arasında en değişmez olan yöntemdir. İşler zamanla değişebilir, fakat puan metoduyla belirlenen iş ücret skalaları sabit kalır. Ek olarak, bu yöntem minimum hata içerir. Diğer tarafta, puan yöntemi karışıktır ve uygulanması zor bir yöntemdir.

Anahtar kriterler dikkatlice ve net olarak tanımlanmalıdır. Faktörlerin dereceleri her iş için belirlenmelidir. Derecelere göre puan değerleri belirlenmelidir. En pahalı ve en zaman alıcı yöntemmiş gibi gözükse de puan metodu en geniş olarak kullanılan yöntemdir. Başka bir noktada bu metodun karşılaştırmalı değer vermede efektif oluşudur. (Cenzo,1993,s.43)

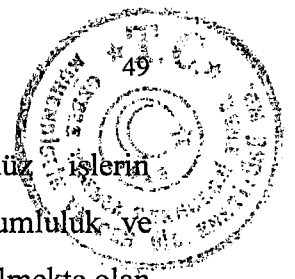
İş Tanımı: Memur					
Faktör	1.Derece	2.Derece	3.Derece	4.Derece	5.Derece
<u>Kabiliyet</u>					
1. Eğitim	24	44	66	88	110
2. İnisiyatif	14	28	42	56	70
<u>Sorumluluk</u>					
1. Diğerlerinin güvenliği	5	10	15	20	25
2. Diğerlerinin işleri	7	14	21	28	35

Puan yöntemi iş değerlendirme yöntemleri içinde en çok uygulananıdır. Faktör ve derece tanımlarının önceden belirlenmesi nedeni ile derecelendirme yöntemine benzer. Ancak derecelendirme yönteminde bir derece tanımı yapıldığı, puan yönteminde ise faktör ve derecelerin ayrı ayrı tanımlarının yapıldığı görülür ve sayısal puan değerleri de saptanır. İşlerin değerleri bu değerlendirme ölçeğine göre belirlenir. Puan yönteminin ülkemizde bir çok başarılı uygulaması vardır.

Puan Yönteminin Aşamaları:

1. Kullanılacak faktörlerin seçimi: Kullanılacak faktörler seçilirken incelenen tüm işlerin niteliklerine ve işletme özelliklerine uygunluğuna dikkat etmeli, işler ile doğrudan ilgili faktörlerin seçilmesine özen gösterilmelidir.
2. Faktörlerin tanımlanması: İş değerlendirme planında kullanılacak faktörler seçildikten sonra bunlardan ne anlaşıldığının belirlenmesi için tanımlanmaları gerekir. Faktörler açık bir biçimde tanımlanmalıdır. Değerleyiciler yada iş değerlendirme çalışmalarına katılanlar aynı anlam ve yoruma kolayca ulaşabilmelidirler.
3. Faktör ve derece sayısının saptanması ve derecelerin tanımlanması: Seçilen her faktör , değerlendirilen işlere belirli oranda katkıda bulunur. Bu nedenle, faktörler alt derecelere ayrılırlar. Seçilmiş faktörler, iş yerindeki tüm işler için önem taşır, ancak bazı işlerde daha alt düzeyde, bazılarında en üst düzeyde gereklidirler. İş değerlendirme planı içinde farklı nitelikteki işlerin değerlendirilmesi için, faktörlerin derecelere ayrılması zorunludur.
4. Faktörlerin puan değerlerinin saptanması (Ağırlıklandırma) : İş değerlendirme yöntemlerine yapılan ve en çok taraftar kazanan eleştiriler , değerlendirme planının hazırlanmasında öznel yargıların fazla olduğu noktasında toplanmıştır. Buna karşılık , puan yönteminin diğer yöntemlere oranla daha çok kullanılmasının başlıca nedeni olarak, nesnel ölçütlere uygun olarak düzenlenebilmesi gösterilmiştir.

İşleri sayısal olarak değerlendiren analitik yöntemlerden biride faktör karşılaştırma yöntemidir. Puan yöntemine oranla daha az uygulama alanı bulmuştur. Puan yönteminde olduğu gibi bu sistemde de önce bir ölçüt tablosu geliştirilir. Ancak seçilecek ölçütlerin sayısı puan yöntemine oranla daha az sayıdadır. (Burada ölçütten



kastımız doğal olarak “faktör” olmaktadır.) Örnek olarak, düz işlerin değerlendirilmesinde, beceri, düşünsel yetenek, fiziksel yetenek, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi faktörler üzerinde durulur. Daha sonra, örgütte görülmekte olan işler arasında 15-20 civarında kilit işler seçilir. Üçüncü aşamada, kilit işlerin her biri faktörle karşılaştırılmak suretiyle ayrı ayrı sıralanır. Dördüncü aşamada, değerlemeyi yapan kişi ya da komite, her bir kilit iş için halen piyasada ödenmekte olan ücretlerin her bir etmene düşen payını belirler. Daha sonra ki aşamada, elde edilen iki sıralama tablosu birbiriyle karşılaştırılır ve uygunluk derecesi saptanır. Uygun olduğu sonucuna varılırsa, genel karşılaştırma tablosu geliştirilir. Bu tablo, temel alınarak öteki işler karşılaştırılır ve her bir işin bu tabloya göre yeri belirlenir. (Artan,1989,s.112-113)

Diğer yönden; yapılan tüm eleştirilerin büyük bir bölümü faktörlerin puan değerlerinin saptanması (ağırlıklama) konusunda yoğunlaşmıştır. Faktörlerin tam bağımsız olarak seçilememesi ve faktör bağımsızlığı ile faktör sayısı arasındaki tersine ilişki, bunun nedenleri arasında sayılabilir.

Faktörlere uygulanan puan değerlerinin saptanması çalışması, kısaca faktör ağırlıklaması olarak bilinmektedir. Ağırlıklama, iş değerlendirme planının geliştirilmesi çalışmasının en son aşamasıdır. Çünkü bu çalışmaların bitiminde puan planı geliştirilmiş ve faktörlerin puan değerleri saptanmış olarak değerlendirme planı oluşmuş olacaktır.

4. İş Değerlemesi ve Analizine Yapılan Eleştiriler ve Yeni Yaklaşımlar

İş değerlendirme ve analizi pek çok problemin çözüm beklediği bir konudur. Mevcut olan bu problemlerin çözümü bu konular üzerinde pek çok araştırmayı gerektirmektedir. Genel trend iş değerlendirme ve analiz sistemini gittikçe daha fazla basitleştirmeye doğrudur. Sistemin basitleştirilmesi paradoks olarak görünebilir, fakat aslında bu verileri bilgisayara girmeyi gerektirecek kadar karmaşık bir sistemdir. İş değerlendirmeye yapılan eleştirileri başlıca 4 madde halinde sıralayabiliriz.

- 
1. Bir işletmede ücret yapısını oluştururken sınıflar arasında eşit farklılıklar meydana getirememektir.
 2. Değerlemenin yapıldığı şirket ile diğer şirketlerin ücret grupları arasında makul oranlar kurulamamaktadır.
 3. Yeni iş gruplarını ücret yapısı içinde uygun yere oturtamamaktadır.
 4. Ücret uygulamasını teknolojik gelişmeye uyarlayamamaktadır.

Yukarıda sayılan ihtiyaçları karşılayamayan yöntemler daha çok subjektif ölçülerle (Eğitim, tecrübe, inisiyatif, v.b.) değerlemeyi esas alıp, şirkete faydayı ve asıl girdiyi göz ardı etmektedir. (Morris,1983,s.180-181)

Bazı eleştiriler daha da ileri giderek iş değerlemenin artık günümüz iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap vermek bir yana, işletme için handikap haline geldiğini ileri sürmektedirler. Bunu iddia ederken dayandıkları nokta; değişen iş koşullarının farklılaştırdığı ortamın meydana getirdiği işlerin değerlendirilemeyecek kadar komplike ve değişken olduğudur.

Bu iddialar takip eden konularda aşamalı olarak açıklanacaktır.

5. İş Değerlendirmeye Yöneltilen Eleştirilerin Kaynakları

İş değerlendirmenin aşınmasına neden olan en büyük problem aslında üstesinden en kolay gelinebilecek olan problemdir. Bu problem, işletmenin içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimlerin işletme tarafından dikkate alınmamasıdır. Bu değişimlere belki tek tek bakıldığında işin değerini etkilemiyor gibi görünebilir. Fakat kümülatif olarak ele alındığında kayda değer bir etkisinin olduğu görülebilir. Her iş çevresindeki değişen koşullar dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Teknolojik değişim, iç ve dış ekonomik baskılar, finansal durum ve iş tanımlarındaki farklılaşma değişimi beraberinde getiren unsurlardır. Bu gibi durumlar doğru tespit edilip, iş değerlemede gerekli değişimler yapılmadıkça sistemin muhafazası mümkün olmaz. Değişimi gerektiren etmenleri şöyle sıralayabiliriz.



1. Teknolojik Değişmeler

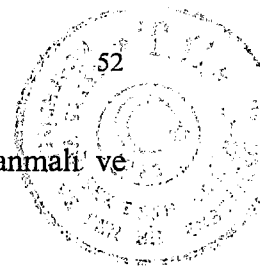
Teknolojik değişim ve gelişmelerin işlerin önemleri üzerindeki etkisi inkar edilemez bir ağırlık taşır. Gelişme ve değişmelerin hepsi yeniden bir metod geliştirmeyi gerekli kılacak kadar önemli değildir. Fakat kümülatif olarak bakıldığında bazı değişimler gerekli hale gelebilir. Bu sebepten dolayı, her değişimin göz önünde bulundurulup dikkate alınması gerekir. Fakat bu değişimin yeni bir değerlemeyi gerektirip gerektirmeyecek kadar önemli olup olmadığına karar vermek analistin vazifesi değildir. Bu bir değer yargılamasıdır ve fonksiyonel karar verme komitesinin görevidir. Analistin görevi gerçek bilgileri zaman zaman yada gerektiğinde uygulanan politikaya göre sunmaktır. Buradaki en önemli nokta analistin bu tip karar aşaması noktasından uzak olmasıdır.

İş genişletme ve iş zenginleştirme iş değerlemeyi etkileyen diğer önemli iki unsurdur. Bazen, bir iş diğer bir işi de kapsayacak şekilde genişletildiğinde, özel bir ihtisaslaşma gerekir. Bir işteki kaybı karşılayıp karşılamadığını görmek önemli bir noktadır. Ekonomik kriter tek kıyas unsuru değildir, iş tatmini de önemli bir etmendir.

2. Ekonomik Baskılar

Eğer bir sistem uygun bir şekilde işletilmek, anlaşılacak ve finansal ve diğer etmenlerin etkilerini çözümlmek istiyorsa, ekonomik baskıların getirdiği değişmelere ayak uydurmak zorundadır. Bu baskıları işletmenin içinden kaynaklanan baskılar ve dışından kaynaklanan baskılar olmak üzere iki ana gruba ayırabiliriz.

Dış baskılar hayat koşullarındaki değişme ve paranın değerindeki değişmelerden kaynaklanır. Aynı zamanda genel yada spesifik işçi sendikalarından gelen baskılarda önemlidir. Bir grubun ücretinde yapılacak herhangi bir değişiklik diğer gruplarında değerini etkiler. Daha öncede belirtildiği gibi her değerlendirme sadece belli bir zaman ve yer için geçerlidir. Herhangi bir anda bir değişiklik meydana gelirse, diğer işlerdeki etkiyi de görmek ve yansıtabilmek için sistemin gözden geçirilmesi gerekir. Bu diğer ücret gruplarında değişeceği anlamına gelmez. Bu basit olarak ekonomik baskılar neticesi ücretlerde ve değerlendirmede değişiklikler olabileceği anlamına



gelir. Bu konuda yapılması gerekenler en baştan konuşulup karara bağlanmalı ve daha sonra sıkıca takip edilip, değiştirilmelidir.

Herhangi bir durumda, peryodik olarak sistemin gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması önemlidir. Ekonomik kriz dönemlerinde sistemin altı ayda bir, hiç olmazsa en az yılda bir gözden geçirilmesi gereklidir. (Hutchens,1989,s.42)

İç baskılar aynı işletme içerisindeki diğer işlerin karşılaştırılmasından, iş tanımlarındaki ve çalışma metodlarındaki değişmelerden şartlardaki değişmelerden, terfi, tenzir ve yeni işgörenleri istihdam gibi konulardan kaynaklanmaktadır.

İş değerlendirme tamamlanıp kabul edildikten sonra bile, yeni ve ani kararlar ve keşifler aynı seviyelerde yapılabilir. Bu yüzden, bu tip durumlara çözüm getirebilecek uygun mekanizmalar olmalıdır. İş değerlemenin bir önemli faydasıda işler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymasındır. Önemli olan işlerin doğru bir şekilde değerlendirilmesidir.

3. Finansal Teşvik

Bir işin kabul edilebilir en düşük kalite ve miktarda yapılması durumunda finansal teşvik, yapılan bu işin değerini belirleyip işgörenleri daha iyisini yapmaları konusunda teşvik eder.

İş değerlendirme kötü finansal teşvik programının tedavisi değildir. Bazı programlar inanılmayacak kadar kötüdür. Ve pek çok problemin sebebidirler. İş değerlendirme kötü bir ücret yapısını rasyonalize etmek için kullanılıyorsa, ücret yapısını iyileştirmesi gibi bir fonksiyonu ifa etmesi beklenemez. Bazen kötü bir ücret yapısını iyi imiş gibi göstermek için kullanılmasına rağmen gerçekte böyle bir işlev görmesi mümkün değildir.

İş değerlendirme ve finansal teşvik arasındaki ana çatışma noktası kişilerin değerlendirilmesi noktasındadır. (Morris,1983,s. 177-178-179)

İş Değerlendirmeye yöneltilen eleştirilere ve kaynaklarına bakıldığında hepsinin aslında haklılık payı veren gerekçelerinin olması yanında iş değerlemenin gerekliliğini ortadan kaldıracabilecek ciddi iddialara sahip olmadığı görülmektedir. Çünkü iş değerlendirmenin sağlayacağı faydalar göz önünde bulundurulduğunda aleyhte olan bu engelleri ortadan kaldırmak, sönümlemek için sarf edilecek çabanın pek de kayda değer olmadığı görülür.

6. İş Değerleme ve Ücretlendirmenin Faydalı Olduğunu Savunan Görüşler

Değişen koşulların oluşturduğu farklı ortamlar iş değerlendirme ve ücretlendirme anlayışında da bir takım değişiklikler yapılmasını zaruri kısıtlar yoksa iş değerlendirme anlayışını kaldırmak çözüm değildir.

Bütün iş değerlendirme planları maksimum faydayı sağlayamamaları bile, sağlanan başlıca faydaları şöyle sıralayabiliriz.

- a. Maaş ve ücret eşitliği
- b. İşin değerine gerçeklere dayanan verilerle karar vermek
- c. Uygulamada istikrar
- d. Daha iyi transfer, terfi ve işe yerleştirme politikası
- e. Maaş ve ücretlerde standartlaşma
- f. Daha fazla moral
- g. Maaş ve ücret maliyetleri üzerinde kontrol
- h. Geliştirilmiş organizasyon yapısı
- i. Azaltılmış iş gücü devri
- j. İşgören şikayetlerinin azalması
- k. Daha iyi personel yönetimi
- l. Ücrete yapılan yatırımın daha iyi şekilde dönüşümü.

(Morris,1983,s.191-192)

İş değerlemenin lehinde taraf olanlar böyle bir planla bütün sorunların çözüleceğini iddia etmezler. Onlar iş değerlemenin bütün hastalıkları iyi eden bir ilaç yada bütün hata ve yanlış uygulamaları düzelter bir bilim olduğunu iddia etmezler.

Çünkü iş değerkeme alakalı işleri değerkemek için sistematik bir yol sağları üzerinde mutabakata varılan konsensüs sistemin hata ihtimalini en aza indirdiğidir. Bundan dolayı iş değerkeme ve ücretlendirme uygulamasının gereksizliğine karar verip uygulamasını sona erdirmek değil, iş değerkeme tekniklerini geliştirmek çözümdür.





III. BÖLÜM

İŞ DEĞERLEMENİN ÜCRET SİSTEMİ OLUŞTURMADA YERİ

2000'li yıllara doğru oluşan iş çerçevesinde ücret yönetimi çok önemli bir hal almıştır. Çünkü artık firmalar finansal kaynaklar, ürün ve doğal kaynakların sağladığı avantajlar kadar insan faktörüne de dayanarak faaliyet göstermektedir. Onlar iş görenleri iyi idare etmeli, iş görenlerin dikkatini amaca yönelik hedefler üzerinde toplamalı ve yeni kabiliyetleri firmaya kazandırmalıdır.

Görülür ki iyi işçiler almak ve tutmak çok yüksek maliyetli bir iştir. Firmalar en iyileri istihdam edebilmek için kıyasıya bir rekabet içindedir. Fakat bu arada bu iş görenlerin maliyetlerini de kontrol altında tutmak zorundadır. İyi iş görenleri istihdam etmek maliyetleri yükseltecektir. Maaşların etkili bir şekilde yönetilmesi bu konuda önem taşımaktadır. İyi iş gören istihdam edip elde tutmak çok pahalıya mal olan bir iştir.

Bu konuda üzerinde durulması gereken üç önemli nokta vardır.

- İşlerin yeniden yapılandırılması
- İş becerilerinin geliştirilmesinin teşvik edilmesi
- İş esnekliklerinin artırılması

İşlerin Yeniden Yapılandırılması :

Pek çok şirket doğal olarak teknolojiye ilerlemelerin sağladığı avantajdan yararlanabilmek için bazı işleri yeniden dizayn etmeli, iş tanımlarını değiştirmelidir. Bu değişiklik beraberinde işin değerini ve buna bağlı olarak ödenen ücreti de değiştirir.

- Teknik İlerlemeler :

Teknolojik yeniliklerden yararlanmak için firmalar bir çok işi yeniden dizayn etmeli ve yapılandırmalıdır. Bu da iş yerinde maaş yapısının daha esnek bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Firmalar terfi imkanlarını azalttıkça, işlerin çalışanların yaratıcılıklarını ve özel yeteneklerini kullanabilecekleri şekilde dizayn etmeleri gerekir. Teknik gelişmeleri ve ilerlemeleri göz önüne alarak meydana gelen kariyer basamakları, işlerin zenginlik kazanmasını sağlayacaktır.

- İş Dönüşümü

Meydana gelebilecek yetenek eksikliği sıkıntısının önüne geçebilmek için çalışanların bazı işlerde dönüşümlü çalıştırılmaları gerekir. Bu iş monotonluğunda önüne geçer. İşgörenin yetenekleri göz önüne alınarak bir tek işte değil, aynı firma içinde farklı işlerde dönüşümlü olarak çalıştırılmalıdırlar. Yetenekleri ve bilgilerine göre işlerde kullanılmalıdırlar.

- Ofis Dışı İşler

Bir başka iş yapısı da ofis dışında yani çalışanların evinde veya uydu yerlerinde çalıştırılabilmeleriyle ilgilidir. Bu da, yaptıkları işleri değerlendirip ücretlendirirken yaptıkları işlerin ne olduğundan ziyade çalışma koşullarını, nerede çalıştığını yoksa yaptıkları başarılı projelerle değerlendirilmesi gerektiği sorusunu gündeme getirir.

- Pazar Ücretlendirmesi

İşlerin yeniden dizayn edilmesi Pazar ücretlendirmesini zorlaştırır. Maaş araştırma analizlerine olan mevcut yaklaşımlar iş sınırlarını daha esnek hale getirmelidirler. Eğer geleneksel iş tanımları yalnızca sergilenen iş performansı üzerinde odaklanırsa, uzun ömürlü olamazlar.

- İş Becerilerinin Geliştirilmesinin Teşvik Edilmesi

Gelecek yıllarda çalışanları yeni yetenek edinmeleri için yönlendirmek ve halen çalışmakta olanları en verimli şekilde kullanmak çok önemli olacaktır. Firmalar sadece yetenek geliştirmek için değil, yeni iş gücü kazanabilmek içinde cazip programlar hazırlamak zorundadırlar. Tabi bu tip ayarlamalar ve uygulamalarda maaş ödeme sistemlerini etkileyecektir. Maaş artışları yapılmadan, çalışanların yeteneklerini geliştirmiş olup olmadıkları ve ilerlemeleri göz önüne alınacaktır.

Özel yetenekli işçilere olan ihtiyaç özel yeteneğe dayalı maaş ödeme (yani bilgiye göre maaş) sistemlerini ön plana çıkaracaktır. Tabi ki böyle bir sistem, yeteneklerin tam olarak belirlenmesini yetenek ve yeterliliklerin ölçülmesini şart koşacaktır. Devamlı maaş arttırılmasının önüne geçmek için ikramiye ve özel ödüllendirme yollarını seçecektir. Böylece firmanın iş giderleri kontrol altına alınmış, işler zenginleştirilmiş ve değerlendirilmiş olacaktır.

Firmalar aynı zamanda okullar ve üniversitelerle devamlı iletişim içinde olmalıdırlar. Böylece:

- Teknik bilgi alışverişi yapılmış olacaktır.
- Eğitim ve öğrenimde uzmanlarla iletişim içinde olunacaktır.
- İş ihtiyaçlarına cevap verecek eğitim programları geliştirilecektir.
- Eğitim projelerinde işbirliği oluşturulacaktır.
- En iyi firma imajı yaratılıp işe alma işlemleri kolaylaştırılacaktır.

İş Esnekliklerinin Arttırılması

Esnek personel politikaları eldeki personeli muhafaza etmek ve yeni iş gücü bulmak açısından önemli bir rol oynar. Rekabet ortamında var olabilmek için, yöneticilerin insan kaynakları yönetim politika ve prosedürlerin de daha fazla özgürlük sahibi olmaları gerekir. Pek çok şirket esnek yada sıkıştırılmış iş zamanı alternatiflerini çalışanlarına sunmuştur. Bu yaklaşım her iş grubu için uygulanabilir olmaktan uzaksa da, haftanın beş günü sabah dokuzdan beşe kadar çalışmak istemeyen işgörenler için bir alternatif oluşturmuştur.

Evde yada uydu merkezlerde çalışma imkanını işgörenlere sunmak geleneksel işgücü dışındakiler için cazip bir öneridir. Böyle bir ortamda çalışıyor olmakta otomatik olarak yeni bir ücretlendirme düzeni gerektirmektedir. (Lovers,1990,s.234-235-236)

Gelişen ve değişen iş ortamında uygun niteliklere haiz iş gücü bulabilmek ve mevcut iş gücünü tutabilmek gittikçe zorlaşmaktadır. Bu yüzden uygun ücret politikaları belirlemek gittikçe artan bir öneme sahip olmaktadır. Ücret politikalarını belirlemenin en optimal yolu iş değerlendirme yönteminden en uygun olanını seçmek ve

bu yöntemi kullanarak işletmenin ücret politikasını belirlemek izlenebilecek en mantıklı yoldur.

1. Ücretin Tanımı ve Niteliği

Bütün işgörenler yaptıkları işin karşılığı olarak bir ücret talep ederler. Eğer bu ücret tatmin edici ise, bu hem fiziksel hemde psikolojik tatmin sağlar. İşgörenler para ile yiyecek, giyecek barınma ve diğer temel ihtiyaçlarını karşılarlar, buda onların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması anlamına gelir. Aynı zamanda kazanılan paranın miktarı toplumda statü belirten önemli işaretlerden biri olduğu için manevi tatmin kaynağıdır. Örneğin bir şirketin genel müdürüne onun önemini göstermek için yardımcı müdürlerden daha fazla para ödenir. Kısaca verilen ücret bir motivasyon unsurudur. (Hodgetts,1990,s.539)

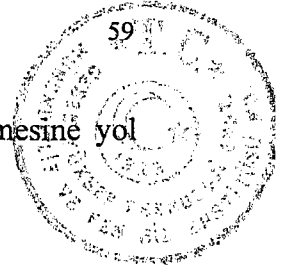
Emek, çok eskiden beri ekonomik malların en değerlisi olarak tanınır. Aynı zamanda emeğin birçok dönemlerde sömürüldüğü de görülür.

İnsan emeği için ödenen ücretin belirlenmesi sanıldığı kadar basit değildir. Bunun basit olmayıp, güç oluşu, emeğin oldukça çeşitli ve aynı zamanda birçok ruhsal ve bedensel koşullara bağlı olmasından ileri gelir. Emek onu yaratan işçinin yaşayışı, geçimi ve meslek yaşamına hazırlanma koşulları ile sıkı bir şekilde ilgilidir.

İşçi eğitim için; çıraklık ve tecrübe süresi gibi çeşitli hazırlık dönemlerinden geçmek zorundadır.

Ücretin işçiye hiç olmazsa asgari geçim olanaklarını sağlayacak ölçüde olması gerekir. Ücret aynı zamanda işçiye ihtiyarlık, hastalık, kaza ve diğer nedenlerle çalışamayacak duruma geldiği zaman, muhtemelen göreceği sosyal yardımlarla beraber hayatını devam ettirmeye olanak vermelidir.

İşçinin ücret karşılığında kişiliğini değil, yalnız emeğini getirdiğinin unutulması ve bu emeğin herhangi bir mal gibi düşünülmüş olması, emek ile sermaye arasında



işbirliği kurulması yerine, çıkarların zıt şekilde ters doğrultulara yönelmesine yol açmıştır.

Bu ücret anlaşmazlığını gidermek ya da hafifletmek için çareler düşünülmüş ve iki tarafın da çıkarlarını koruyacak formüller aranması yoluna gidilmiştir.

Bu araştırmalar, mal-emek kuramının terk edilerek yerine işçi verimliliği kuramının meydana çıkmasına neden olmuştur. Böylece işverenin ödenecek ücretin belirlenmesi hakkındaki kararı emeğin verimi ile ilgili bir şekil almıştır. Bu nedenle, işveren tarafından yüksek ücret ödenmesi kabul edilmiş fakat bunun için üretim birim maliyetinin sabit kalması ve hatta, emeğin verimi arttıkça, bu maliyetin bir azalış göstermesi koşulu ileri sürülmüştür. Bu ücret anlaşmazlıkları sorununa bir çare bulmak amacı ile, teknik bakımdan geliştirilmiş bir çok ücret sistemleri meydana çıkmıştır. Kuşkusuz, bu ücret sistemlerinden bir kısmı uygulamada olumlu sonuçlar vermiştir. Fakat bunların da sorunun özüne inip inmediği konusu bugün bile tartışılmaktadır.

-İşveren için ücret genellikle maliyet bedelinin unsurlarından yalnız birimi oluşturur ve bu nedenle tamamen ekonomik niteliktedir.

-İşçi için ise ücret, varlığının ve evinin çeşitli gereksinimlerini tatmin edecek olan başlıca araçtır. İşçi ücreti, kendisine sağladığı satın alma gücü yani sosyal açıdan değerlendirir. Kısaca, işçi hafta ya da ay sonunda eline geçecek olan ve evine götürebileceği ücret tutarı ile ilgilenir.

Diğer taraftan, ücret deyimi bugün işveren ve işçi için, aynı tutarları da ifade etmemektedir. İşveren için ücret, iş ile ilgili olarak, işçi için yaptığı masrafların tümüdür. Buna karşılık, işçi eline geçen net ücret tutarını dikkate almaktadır. Bu iki tutar arasında, yani işçi için işverenin yaptığı giderlerin tutarı ile işçinin eline geçen net ücreti oluşturan (Brüt tutardan çeşitli aidatlar kesildikten sonra, kalan kısım) arasında büyük fark vardır. Bu sosyal yardım masraflarını bazı ülkeler için %40'a yakın olarak kabul edersek, işveren, 100 liralık nominal (itibarlı) brüt bir ücret için maliyete yaklaşık olarak 140lira giriş yapmak zorunda kalacaktır.



Diğer taraftan işçi (Kesilen aidatlarla ilgili olarak, örneğin sosyal sigorta, işsizlik ve diğerleri) eline geçen miktarın 92 T. Lirası olduğunu görecektir. Bu iki meblağ arasında 48 liralık bir fark vardır ki bu işçinin eline geçen net tutarın hemen hemen yarısını oluşturur. Mac Carthy'ye göre, bu durum ücretin sosyalizasyonunun bir sonucudur. Bu sosyalizasyon iş ilişkilerini kişisel olmayan (gayri şahsi) duruma sokmaktadır. (Yalçın,1990,s.171-173)

Dar anlamı ile ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bir bedeldir. Daha geniş ve genel anlamı ile ücret, tabiat, emek, sermaye şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan işçi emeğinin bedeli fiyatıdır. Bu tanımlamalardan anlaşılacağı gibi ücret insan emeğine ödenmektedir. Ücret ödemeleri, emek sahibi hizmetinin fiyatı olunca, üretimin en önemli unsurlarından biri olan emeğinde, fiyat kuramının bağlı olduğu esaslara uyması gerekir. Yani, arz ve talep mekanizması, ücret kavramı üzerinde de etkili olmaktadır. Fakat bu etki farklı bir şekilde oluşur. Çünkü, ücret mekanizmasının yapısında emeğe ait bazı özelliklerin varlığını kabul etmek gerekir.

Ne yazık ki emek faktörünün bu özelliklerinin varlığına her zaman gereken önem verilmemiş ve emeğin de diğer bir çok mallar gibi arz ve talep yasasına bağlı olduğu sanılmıştır. İşte bu görüş yüzyılımızın büyük sorunlarından biri olan işçi ile işverenler arasındaki ücret anlaşmazlıklarını doğmasına neden olmuştur.

2. Ücret Yönetimi, Ücret Yönetiminin Sağlayacağı Faydalar ve Ulaşılmak İstenen Amaçlar

Ücret yönetiminde asıl amaç, çalışanlara, yaptıkları işe uygun bir karşılık ödenmesini sağlamaktır. Ancak, sözle kolayca ifade edilebilen bu amacın pratik bir programa dönüştürülmesi kolay değildir. Yapılan işler ile bu işlerin karşılığında ödenecek ücretler arasındaki dengenin kurulabilmesi, başarılı bir uygulamanın en önemli şartıdır.

Ücret sistemi; kararlarını firma hakkında dışarıdan edinilmiş bilgiye göre vermek durumunda olan yeni işçiden, firmasının politika ve metotları hakkında bilgi sahibi olan kıdemli işçiye kadar, herkese, kendisinin ve ailesinin yaşama standartlarını yükseltme imkanı verir ve bu suretle çalışanları teşvik eder. Bütün başarılı müesseseler için elzem olan bu teşvikin geliştirilmesinde, ücret yönetimi önemli bir rol oynayabilir. Bu husus, Smyth ve Murphy'nin çalışmalarında aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

Parasal gelir, işçi-işveren ilişkilerinin asıl unsurunu teşkil etmektedir. Çalışanın;

1. Kendisini ve ailesini uygun şekilde geçindirmesine yeterli miktarı alması,
2. Kendisi ile aynı sınıf işleri yapan diğer kişilerin gelirleri ile kendi gelirini karşılaştırmasından tatmin olması,

olumlu endüstri ilişkilerinin ön şartıdır.

Kamu oyunda sanılabileceğinin aksine olarak, ücret yönetimi, tamamen firmanın inisiyatifi ile yürütülen bir iş değildir. Ücret sistemleri, hükümetler ve işçi teşekkülleri gibi dış kuvvetler tarafından önemli ölçüde etkilendir.

Hükümetler; ücretlerin dondurulması, asgari ücretlerin tespiti gibi müdahalelerle, işçi sendikaları da toplu iş sözleşmeleri ile ücret sistemini etkilerler.

Bu bölümün amacı, ücret yönetimi konusunu özetlemek ve başarılı bir ücret yönetimi sisteminin önemli unsurlarını kapsamaktır. Bu unsurlar,

1. Ücret sisteminin gayesi ve konusu
 2. Ücret yönetimin organizasyon içindeki yeri
 3. Makul bir ücret sisteminin işleyişi
 4. Sistemin kontrolü ve değerlendirilmesi
- şeklinde sıralanabilir. (Bach,1977,s.12)

Ücret yönetimi pek çok konu ile ilişkili olmak zorundadır. Bunların hepsi birbiri ile etkileşim halindedir. Bunlar çalışanların elde tutulmasını sağlamak ve benzer işlere eşit ücretler vermek için göz önünde bulundurulması gereken önemli etmenlerdir. Fakat bir işveren çok kaliteli bir işgöreni istihdam etmek yada elde tutabilmek için daha fazla ücret vermek isteyebilir. Bu noktada, insan kaynakları

yöneticisi bu insanları ücretlendirmek için yeni sistemler geliştirmelidirler. Ücretlendirmenin başka yöntemleri iyi davranışları ödüllendirmek ve maliyetleri kontrol etmektir. Örneğin Marine Midland üst yönetimi başarılı performans gösterenlerin ücretlerini arttırmış fakat buda maliyetleri yükseltmiştir.

İşletmelerin ahenkli bir bütün olarak çalışıp, başarılı sonuçlar elde etmelerinde ücret yapılarının payı büyüktür. Ücret yapılarının oluşumundaki yanlış uygulamalar önemli sonuçlar doğurmaktadır. Yüksek ücret politikaları, sosyal ödemelerin de eklenmesiyle, mal ve hizmet fiyatlarını önemli ölçüde etkileyerek işletmenin rakip firmalar karşısındaki rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Gerçekte ise ücretler rakip firmalarda aynı görevlere ödenenden yüksek olmasına karşın, çalışanlardan daha yüksek etkinlik ve verimlilik elde edilmemektedir. Tersine, yetersiz ücretler yada çalışanların işletmeye katkılarıyla orantılı olmayan ücretlerde, yetenekli işgören bulma ve işletmede alıkoyabilmeyi zorlaştırır. Yetersiz ücretler işgören devrini artırır, çalışanların verimini en düşük düzeye indirir, hoşnutsuzluk ve gerilimleri artırarak işbirliği anlayışını ortadan kaldırır.

Ücretlerin belirlenmesi küçük işletmeler için pek büyük sorunlar doğurmaktadır. Genellikle bir kişi tarafından ve onun sağ duyusuna dayanılarak, tüm koşullar aynı kişi tarafından gözden geçirilerek ve aynı ölçütleri izleyerek belirli bir “mantığa” göre belirlenmektedir. İşletmeler küçük, işçi sayısı ve iş çeşidi az olduğundan, işlerin birbiriyle karşılaştırılmaları ve karşılaştırmalı değerleri (görelî değerlerini) ortaya koymak fazla güçlük arz etmemektedir. İşgörenler genellikle aynı alanda çalıştıklarından, ücretleri düzenlemekle görevli kişinin bunlarla doğrudan ilişki kurması da kolay olmaktadır.

Ancak günümüzde bu duruma genellikle küçük atölye tipi işletmelerde rastlanabilir. Orta ve büyük işletmelerde hassas bir konu olan ücretlerin bir tek kişinin sağ duyusuna güvenilerek çözümlenmesi olanaksızdır. Tutarlı ücret politikası araçlarına ve bunlar için gerekli yeni yöntemlere ihtiyaç vardır. Aksi halde, ücret adaletsizliklerinin ortaya çıkması ve hatalara düşülmesi muhtemeldir.

Günümüzde işler geçmişe oranla daha karmaşık hale gelmektedir. Bu nedenle, değerlerini yalın bir bakışla ortaya koyabilmek oldukça güçtür. İş çeşidi de çok fazla artmıştır. Bir işletmede birbirinden farklı yüzlerce işe rastlanmaktadır. Bazen de aynı görevler işletmelerin değişik birimlerinde yada bölgelerinde bulunmaktadır. Bu durumda değişik birim ve alanlardaki ücret dengesinin kurulması gerekmektedir.

Modern toplumlarda ücret gittikçe artan sayıda kişinin yaşam düzeyini ve beklentilerini belirlemektedir. Çalışanlara adil bir ücretin sağlanması ahlaki bir ödevdir. Bir başka deyişle, görülen işin zorluğu ve işin yerine getirilmesi niteliği ile orantılı bir ücret sağlanması zorunludur. Ayrıca demokratik gelenekler ve işgörenin kendilerini ilgilendiren kararlara katılması fikirlerinin yaygınlaşması, işletme yönetimlerinin işgörenlerine verdikleri ücretleri sadece bildirmelerini yeterli bulmamakta, ücretleri saptarken dayandıkları ölçütlerin temelini de açıklanmasını zorunlu görmektedir. Çalışanların temsilcileriyle yapılan toplu görüşmelerde de bu temel geçerli olmaktadır. (Yıldız,1988,s.128-130)

İşletmelerdeki ücret yönetimi bir yandan işletmelerin karlılığını ve işgörenlerin yaşam koşullarını doğrudan etkilediği gibi, diğer taraftan ulusal gelirin en önemli kesimini oluşturduğu için, dolaylı olarak devleti ve toplumu etkilemektedir. Bu nedenle devleti yönetenler ücretleri dengelemede genel ücret yönetimine zaman zaman karışmak zorunda kalmışlar, kalmaktadırlar da.

Personel yönetimin önemli bir işlevi olan ücret yönetimi iki yönlü dikkati çeker. Birinci yön, işgörelere ödenen ücretlerin, işletmelerin önemli bir gideri (maliyeti) olması. İkinci yön ise ücretin, çoğunlukla işgörelere yaşamalarını sağlayan tek araç olmasıdır.

Ücret işgörelere aynı zamanda toplum içinde belirli bir orun (statü) sağlar. Başka deyişle işgörelere ödenen, bireylerin toplumdaki orunlarının simgesidir.

Doğal olarak tüm işgörelere adil ve eşit ücret almayı isterler. İşletmeler de bir takım girişimlerde bulunurlar, çeşitli sorunlara çözüm aramaya çalışırlar İşte

işletmelerin, işgörenlere adil, eşit, eşit işe eşit ücret almalarını sağlayacak bölümleri “ücret” yönetimi bölümleridir.

Ücret yönetimi bölümlerinin işletmelerde yaptıkları başlıca işler arasında, ücretleme kararları, devlete uyum sağlanması, iş değerlemesinin ayrıntıları, ücret araştırmaları, işgörenlerin derecelendirilmesi, yaşam pahalılığına uyum sağlanması, işgörenlerin durumlarını iyileştirme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, başarı değerlemesi, ödüllendirme, özendirme, sosyal yardımlar vb. sayılabilir. İşte sayılan tüm bu işlerin kapsamı olan işletmelerin ücret programları olup, bu programların işletmelerde uygulanması işi ise ücret yönetimi ve yöneticisini ilgilendirmektedir. (Artan,1989,s.130)

İyi bir ücret sistemi, ücretten gelen mahiyetin karşılanabilmesi ve kar amaçlarına varılabilmesi için elzemdir. Bu, istihdamın getirdiği maliyet ile, istihdamın sağladığı hasıla arasındaki uygun dengenin muhafazası ile sağlanır. Bunu sağlamak için, ücret sistemi iyi organize edilmelidir ve sistemin devamlı bakım ve gözetimi yapılmalıdır.

Ücret sisteminin yürütülmesi ile görevli yöneticinin; işvereni, yani firma sahibini veya hissedarları; çalışanları, üreticiyi ve nihayet tüketiciyi içeren farklı ve çelişik menfaat gruplarını tatmin eden bir sistem hazırlayabilmesi gerekmektedir.

Söz konusu çelişkinin çözülmesinde anahtar, ücret sisteminin çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabul edilmesini sağlamaktır.

Endüstri, geniş veya dar bir istihdam hacmi gerektirebilir. Tam otomasyonda dahi, etkin işlemlerin yapılabilmesi için bazı işgücüne ihtiyaç olacaktır. İyi kurulmuş, düzgün çalışan bir ücret sistemi, ahenkli işgücü ilişkilerine ve yönetim ile işgücü arasındaki anlayışa büyük katkıda bulunur. Amerikan İşetme Derneği eski başkanı Lawrence A. Appley, AIC el kitabına verdiği önsözde konuya şöyle işaret etmektedir. “En vasıfsızından en kalifiyesine iyi yapılmış her iş için adil bir ücret, iyi yönetimin ve endüstriyel barışın temel taşıdır.”



Her harcama, geliri artırmak amacıyla yapılır. İşveren açısından, harcamalar ile gelir arasında uygun dengeyi sağlayabilmek, işletme maliyetinin iç yapısını etkileyen faktörleri anlamayı gerektirir. Makul ve adil bir ücret sistemi, en önemlileri aşağıdakiler olan pek çok faktör tarafından etkilenir.

1. Sanayideki genel ekonomik hava
 2. Sanayideki diğer firmalara kıyasla beklenen yatırım verimi
 3. Hükümetin kanunlar ve vergi düzeni ile yaptığı etki
 4. Toplu pazarlık sisteminin etkileri
- (Baccı,1976,s.1-2)

Makul bir ücret yönetimi sistemi, hedefini, yukarıdaki faktörleri göz önünde bulundurarak, belirli alt hedeflere ayırabilir.

Toplam Ücretlerin Etkin Kullanımı

İki ayrı işletmede aynı toplam ücreti vererek, iş görenlerin tatmini konusunda birbirlerinden çok farklı sonuçlar elde edebilirler. Bunun nedeni genellikle, dağınık yetersiz bir ücret politikası izlenmesinin, yada bir ücret politikasının yokluğunun bir sonucudur. Bu bakımdan, izlenen amaç işletmenin kabul ettiği toplam ücretin en uygun (optimal) kullanımı olmalıdır. Böylece hem çalışanlar hoşnut edilmiş olacak, hem de onlara ücretlerinin belirlenme ölçütlerinin adil olduğu inancı verilmiş olacaktır. İşletmede bundan olumlu yönde etkilenmiş olacaktır.

İşgörenin Verimliliği ile İşgören Harcamaları Arasında Denge

Her işletme ekonomik olarak etkin olmayı arzu eder. Bu nedenle, işletmedeki her işgörenin yaptığı işle örgüte maliyeti arasında bir dengenin olmasından emin olmak ister. Bu durum, özellikle mal ve hizmet maliyetleri içinde işçiliğin önemli olduğu işletmeler için daha büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan işletmelerin işgören maliyetleri ile işgörenin işletmeye katkısı arasında bir denge kurmaya çalışmaları çok önemlidir. Bu katkının ölçülebilmesi en geniş anlamda işin örgüt için taşıdığı değerin ortaya konması suretiyle mümkün olabilmektedir.

İşin Güçlüğü ile Ücreti Arasında Denge

Güçlük derecesi fazla olan işlere, kolay işlere göre daha fazla ücret ödenmesi en temel ücret adaleti arzudur. Bu ayrıca, bütün yetenek ve gayretlerini daha yüksek bir göreve yükselebilmek hakkı arzusu ile işine verebilecek en yetenekli kişilerin teşvik edilmesi yönünden de gerekli olmaktadır. (Wallace and Fay,1988,s.26)

Bu amaç şu şekilde ifade edilebilir: Bir görev (iş) için belirlenen ücret diğer bütün görevlere belirlenen ücretlerle uyum içinde olmalıdır. Bir başka deyişle, örneğin, bir A işine ödenen ücret daha kolay ve fazla önemli olmayan B işine ödenen ücretten hiçbir zaman az olmamalıdır.

Benzer İşlere Ödenen Ücretlerin Ayrılık (Uniformite) Arzetmesi

Benzer işlere farklı ücretlerin ödenmesi örgüt iklimini, işgörenin moral ve verimliliğini etkilemektedir. Kişisel verimlilikler de aynı olduğu halde, iki ayrı bölümde benzer, hatta aynı işlere birbirinden farklı ücretler ödeniyorsa, bu durum işgörenleri etkilemektedir.

Ücretleri Piyasada Geçerli Olan Düzeye Göre Ayarlamak

Her örgüt yetenekli işgörenlerinin işbirliğinden ve katkılarından yoksun olmamak için çaba harcamalıdır. Ayrıca işletme dışından aynı nitelikteki işgöreni kendisine çekebilecek durumda bulunmaya özen göstermelidir. Amaçlarını gerçekleştirebilecek en iyi işgörenleri her an ellerinde bulundurmaları işletmelerin başarısının ön koşuludur. Bu nedenle işletmelerin, diğer işletmelerin benzer görevlere ödedikleri geçerli (cari) ücretleri bilmeleri, benzer ücretlerin işletmelerinde de ödenmesini sağlamaları ve buna göre gerekli düzeltmeleri yapmaları gereklidir. Hatta işletmenin etkinliği ve ekonomik durumu elveriyorsa piyasayı geçmek durumundadır.

Tam tekel (monopol) halini hariç tutarsak, serbest bir rekabet ortamında en etkin işletmelerin işgörenlerine en yüksek ücret ödeyen ve en nitelikli işgörene sahip bulunan işletmeler olduğu görülmektedir.

Yukarıda belirtilen amaçlara ulaşılması ve ücretlerin keyfi değil, nesnel esaslara dayanılarak saptanması günümüzde ancak iş değerlemesinin yapılmasıyla mümkün



olmaktadır. Bu nedenle iş değeriemesi üzerinde durulacak, sonra da ücret sistemleri inceleneccektir. (Yıldız,1988,s.130-132)

Bir motivasyon unsuru olarak ücretlendirmenin öncelikli amacı yeni personel için işletmeyi cazip hale getirmek, mevcut personeli elde tutmak ve daha yüksek performans göstermeleri için işğöreni teşvik etmektedir. Bu teşvik en fazla işğörenin maaşının yıldan yıla artırılmasıyla sağlanır. Bu tip motivasyon özellikle başarılı olmak için uğraş veren ve başarısını aldığı ücretin yüksekliği ile ölçen kişiler için geçerlidir. Bu kişiler ayrıca kazandıkları parayla yeni şeyler almaktan da tatmin duyarlar.

Alınan ücretin motivasyon unsuru olarak ifa ettiği ikinci önemli fonksiyonda adil bir ücretlendirme ile sağlanan miktarın tutarındır. Bu durumda daha önemsiz iş yapan işğörene daha az ücret ödenmesi önemlidir. Burada işğören organizasyona sağladığı tüm girdiler ile karşılık olarak aldığı çıktıları kıyaslamaktadır.

Ücretin motivasyon unsuru olarak ifa ettiği üçüncü önemli fonksiyon ise işğörenin diğer işğörenlere oranla ne kadar iyi olduğunu gösteriyor olmasıdır. (Hodgetts,1990,s.539-540)

İşğörenlere Sağlayacağı Yararlar

1. İşğörenlere işlerinin gerektirdiği niteliklere göre ödeme yapılacağı için işğörenler arasında eşitsizlik ortadan kalkmış, rahat bir çalışma düzeni kurulmuş olur. Uzmanlığı gerektiren işlere ödenen ücret miktarı uzmanlık istemeyen işlere oranla daha çok olacaktır.

- 1) Ücret programları ile işçilere daha nesnel koşullarda ücret verilmesi söz konusudur.
- 2) Ücret programları ile işler boylandırılmış, yükselme ve aktarma işleri belirli koşullara dayandırılmıştır.
- 3) İşletmede uygulanan düzenli ücret programları nedeniyle ücretlerin saptanmasında ve işğörenlere ödemelerin yapılmasında nesnel ve gerçekçi davranılması işğörenleri işe güdüleyecek, yürek güçlerini (morallerini) arttırmada da önemli rol oynayacaktır.



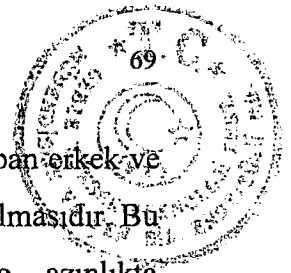
İşverenlere Sağlayacağı Yararlar

- 1) İşletmede uygulanacak düzenli bir ücret programı ile işveren, düzenli bir biçimde işgören maliyetlerini denetleyebilir.
- 2) Genelde iş ve işgören analizleri ve ücret araştırmaları sonucu ortaya çıkan düzenli bir ücret programı ile, işçi sendikaları ile olan ilişkilerinde daha rahat ve nesnel temeller üzerinde tartışabilir.
- 3) İşletmede uygulanacak düzenli bir ücret programı işgörene gereksinmelerini karşılamak için yeterli adil bir ücret düzeni sağlayacağı için işe güdüleme ve yürek güçleri artacak ve bu durumda işletmenin verimliliğini ve karlılığını olumlu yönde etkileyecektir.
- 4) İşletmede uygulanacak düzenli bir ücret programı ile, işgören-işveren arasında doğabilecek anlaşmazlıklar veya sürtüşmeler en aza inebilir.
- 5) Yine işletmede uygulanacak düzenli bir ücret programıyla, işletmedeki her işçiye yeterli ödeme yapılması söz konusu olduğundan işletmeye nitelikli işgören çekilebilmesi kolaylaşabileceği gibi, işletmedeki nitelikli işgörenin başka işletmelere gitmeleri de önlenmiş olacaktır.

(Artan,1989,s.142-143)

İyi ve düzenli bir ücret programının işletmede var oluşu hem işvereni hem de işgöreni olumlu yönde, etkilediği, onlara birçok yararlar sağladığı halde, uygulamada çoğunlukla böyle bir ücret düzenlemesine gidilmediği görülmüştür. Öyle ki bazı işletmelerde uzmanlık istemeyen sıradan işlerde çalışanlara, uzmanlık isteyen önemli işlerde çalışanlara oranla daha çok ücret ödemektedirler.

Bu durumda özellikle düz işçilerin ilk düzey yöneticilerinden daha çok ücret aldığı görülmektedir. Bu yanlış uygulamanın temelinde saat temeline dayalı ücret temeliyle çalışan düz işçilerle ilk düzey yöneticileri arasında “yeterli” ve “uygun” bir ücret farkının korunmamasıdır. Bu fark işçilere özendirilmeli ücret, fazla mesai vb. ödemelerle daha da artmakta işletme içi ücret adaletsizliği giderek büyümektedir. Kuşkusuz bu durum, işletme içi çalışma düzenini ve huzuru bozduğu gibi işveren işgören ilişkilerini de olumsuz yönde etkilemektedir.



Uygulamada karşılaşılan bir diğer sorunda her bakımdan aynı işi yapan erkek ve kadın işçiler arasında ayırım yapılarak, erkeğe daha fazla ödemede bulunulmasıdır. Bu olgunun savunucuları, buna karşı çıkanların yanında kesinlikle azınlıkta kalmaktadırlar. Yukarıda sıraladığımız, işletme de ücret yönetiminin başlıca amaçları, ilkeleri ve politikaları işletmelerde tam olarak uygulandığında, şimdi değindiğimiz işletmelerin ücret yönetiminden doğan sakıncaları ortadan kalkmış veya en aza indirilmiş olur.

3. Ücret Yönetiminin Sağlayacağı Temel Fayda: Verimlilik

Verimliliğe dayalı ücret politikasının esas fikri şudur: Şayet ücret artışları verimlilik artışlarına uygun olursa, ücret artışları sonucunda taraflar açısından hiçbir zarar verici durum ve reaksiyon meydana gelmez. Verimlilikte bir artış sağlanmadan ücret artışına gidilirse, bu taktirde ekonomi enflasyona gider. Emek verimliliğinin arttığı ve ekonominin tam istihdamda olduğu durumlarda ücret artışları hiçbir zaman verimlilikteki artışların üzerine çıkmamalıdır. Böylece ekonomik istikrarı bozmayacak ücret artıları, verimlilik ile ilgili ve ona uygun olarak gerçekleşmelidir.

Verimliliğe dayalı ücret politikası: Kısa vadede ücretler payının sabit kalmasını temin ederken, uzun vadede de genellikle bu payın sabit kalması dağılım sürecinin tabii bir sonucu kabul edilmektedir. Bunun sağlam temellere oturduğu kabul edilirse; verimliliğe dayanan ücret politikası taraflarının , kısa vadede ücretler payını da sabit tutma isteği haklılık kazanır.

Verimliliğe dayanan ücret politikası tarafları ücretler payının istikrarlığını müdafaa etmişlerdir. Verimliliğe dayanan ücret politikası adeta sabit bir ücretler payı görüşüne dayanmaktadır. (Aksu,1993,s.72,119)

Türkiye’de ücretler, verimliliğe göre iki kat hızla artmaktadır. Ülkemiz imalat sanayii genelinde 1985-1991 döneminde yıllık ortalama reel artış oranları ücrette % 10.2, verimlilikte % 5.7 ve üretimde % 1.3’tür. Kamu kesiminde ise reel ücret artarken üretim ve verimlilik azalmaktadır.

OECD verileri incelendiğinde, sanayileşmiş ülkelerdeki durumun, ülkemizdeki tam tersi olduğu anlaşılmaktadır. OECD genelinde 1980-1989 döneminde verimlilik yılda ortalama % 1.6 oranında artarken ücret artışı % 1'de kalmıştır. İşgücü maliyeti ise yılda ortalama % 0.8 oranında reel azalma kaydetmiştir.

Tablo

OECD Ülkelerinin Genelinde Verimlilik, Ücret ve İşgücü Maliyetindeki Reel Artışlar

	Ortalama Yıllık Reel Artış (%)	Bir Önceki Yıla Göre Reel Artış (%)			
	1980-89	1990	1991	1992	1993
İşgücü Verimliliği	1.6	1.3	1.0	1.3	1.8
İşgücü Maliyeti	-0.8	0.5	0.1	-0.4	-0.6
Giydirilmiş Ücret	1.0	1.4	1.2	1.3	1.3

Not: Veriler, kamu hizmetleri hariç tüm ekonomiyi temsil etmektedir.
(OECD, 1992, s.178)

Üretim ve verimlilik artışının üzerinde seyreden ücret artışlarının enflasyonu körükleyici, yatırım ve üretimi daraltıcı ve işsizliği arttırıcı etkisi dolayısı ile, AT: Ülkelerinin işçi, işveren ve hükümet tarafları daha 1987 yılında aldıkları bir ortak karar ile, kişi başına reel işgücü maliyet artışının , verimlilik artışından daha düşük düzeyde tutulması ve ücret artışlarının ılımlı olması prensibini benimsemişlerdir.

Türkiye'de ise ücret ile verimlilik arasında hiçbir bağ kurulamamıştır. Toplu iş sözleşmelerinde seyyanen artış esasının uygulanması, iş değerlendirme sistemine gösterilen direnç ve sistemin dejenere olması, asgari ücret uygulaması, yüksek enflasyon vb. faktörler nedeniyle ücret, verimlilikten tamamen bağımsız bir yol izlemektedir. Ücret ve işgücü maliyeti yapısının çarpıklığı, bir başka ifadeyle çalışma karşılığı ücret yapısının düşüklüğü nedeniyle bu bağın kurulması esasen çok zordur ve ücret artışlarının verimliliğe etkisi son derece sınırlı kalmaktadır. Ücretin seviye ve artışında belirleyiciliği bulunan KİT'lerdeki politik istihdam ve aşırı ücret artışları bu tabloyu olumsuz etkilemektedir. (TİSK, 1991, s:176-180)



Ülkemizde kamunun borçlanma ihtiyacını kalıcı biçimde makul oranlara indirecek yapısal düzenlemelere gidilmediği takdirde, başta fiyat istikrarı olmak üzere ekonomik istikrar sağlanamayacak, dolayısıyla yatırım ve üretim için elverişli ortam tesis edilmediğinden, uzun vadede verimlilik reel artışı elde edilemeyecektir.

Türkiye, kamunun izlediği politikalar nedeniyle yatırım alanını bugüne kadar o derecede ihmal etmiştir ki, yatırımlarda atılım yapmadan uzun vade de ne üretimi, ne de ihracatı arttırmak mümkün olacaktır.

Reel ücretlerde düşüşe neden olan 1994 krizini hazırlayan 1989-1993 döneminde ithalata dayalı iç talep genişlemesinin kaynağını, büyük bir hızla yükselen reel ücretler oluşturmuştur.

Ücretin milli gelirdeki payı beş yılda iki kattan fazla artmış, ancak üretime dayanmayan ve daha yüksek ölçüde tekrar üretime çevrilmeyen her gelir artışı gibi sonunda enflasyona, gelir azalışına ve işsizliğe dönüşür. (TİSK,1995,s.28-29)

Teorik olarak, ücretler insan kaynakları pratikleri ile negatif veya pozitif olarak alakalandırabilirler. Stigler (1961)'e göre ücretler insan faktörünü elde tutmak veya yatırım yapmak amacı ile kullanıldığında ikincisi daha ağır basarsa olumsuz yönde etkiler. Diğer tarafta, insan faktörüne yatırım yapan şirketler ücretleri de arttırma eğilimindedirler. Örneğin yapılan bir araştırma büyük şirketlerin küçüklere oranla işgörene daha fazla yatırım yapmakta ve daha fazla ücret ödemekte olduğunu göstermiştir. Bu durumun işgörenler üzerinde olumlu etkisi vardır. Bu iki husus göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmalıdır.

Sonuç olarak işgücünün üretimini de içeren organizasyon performansını etkileyen insan kaynakları politikası ve pratiğinin ötesinde pek çok etmen vardır. Bizim buradaki temel amacımız bu faktörleri ve aralarındaki ilişkileri açıklamak değildir. Daha çok yöneticilerin bu durumun akışını olumlu yöne çevirmek için elinden gelebilecek şeyleri ortaya koymaktır.



Bu stratejinin temelinde yöneticilerin kendi kendilerine sormaları gereken “Performansı arttırmak için ne yapmalıyız” sorusu gelmektedir. (Koch,1996,s.17)

Reel ücretleri arttırmanın tek yolu, verimlilik artışıdır. Aksi takdirde ekonominin rekabet gücünü koruması ya da arttırması ancak reel ücretlerin kontrol altında tutulması ile mümkün olabilir. İhtiyaç duyulan verimlilik artışları ise temelde beşeri ve fiziki sermaye yatırımlarının hızla arttırılmasına; ikinci olarak, işçi ve işverenin güç birliği yoluyla, çalışanların beceri düzeylerinin yükseltilmesinden, çağdaş ve üretken yönetim şekillerinin uygulanmasına kadar her verim arttırıcı çabanın gösterilmesine bağlıdır.

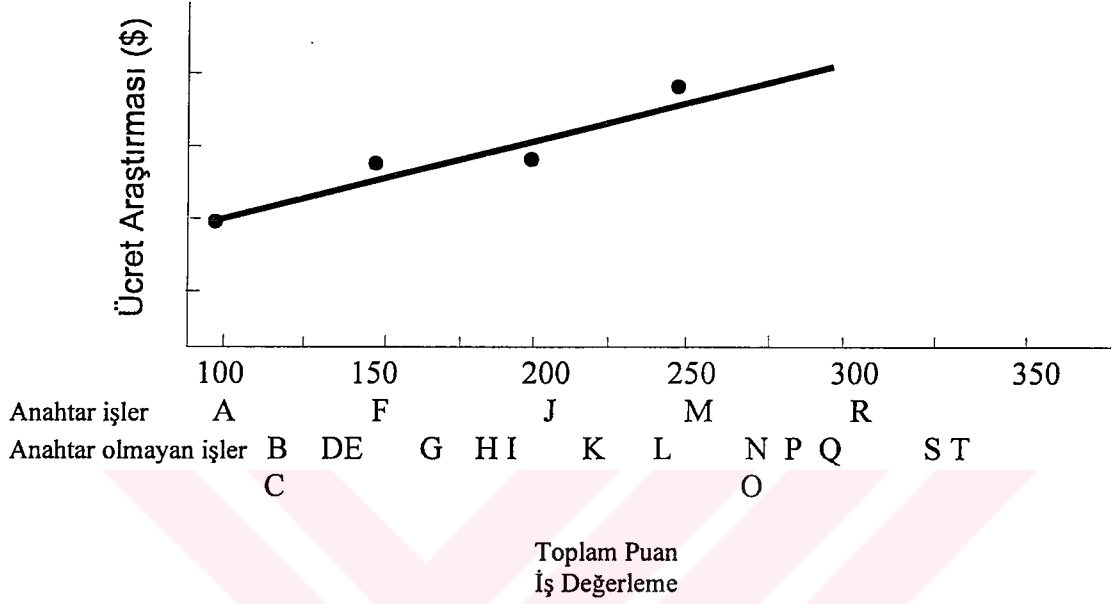
4. Ücret Eğrileri ve Çizilmesi

Pek çok firma bütün işleri belirli ücret grupları halinde sınıflandırmaya çalışmaktadır ve aynı sınıf içerisindeki işlere o sınıf içindeki bir rakamı ücret olarak vermektedir. Ücret sınıflarının bu kombinasyonu ve ücret oranları ücret yapısını oluşturur. Örneğin bütün sekreterleri aynı ücret sınıfı içerisinde bulmak normaldir. Eğitilmiş işgörenler kendi aralarında bir grup oluştururken, eğitilmemiş personel ikinci bir grupta sınıflandırılabilir.

Bu prosesin ilk aşaması genellikle çevre firmaların benzer işlere kaç para ödediğinin araştırılması ile başlar. Bu araştırma gerekli dış bilgiyi sağlar. Daha sonra şirket, ücret yapısının kurulması ve işlerin değerlemesi için gerekli olan anahtar işleri belirler ve örneğin puan metodunu kullanarak her işi değerlendirir. Aşağıdaki şekil A, F, J, M ve R’yi anahtar iş kabul ederek bir ücret eğrisini örneklemiştir. Burada bu işlerin toplam puanları X ekseninde, ücretleri ise Y ekseninde gösterilmiştir. Burada iş değerlendirme sonucu elde ettikleri puana göre sıralanan işler, dış araştırma sonucu elde edilen ücret skalası ile kesiştirilirse düşük puanlı işlerin düşük ücret, yüksek puanlı işlerin ise yüksek ücret aldığı görülür. Anahtar işlerin dışında kalan ve anahtar olmayan işler olarak adlandırılan işler oluşturulan bu ücret aralıklarında yer alırlar.

Örneğin, B işi (110 puan), D işi (135 puan) ve E işi (140 puan)’na, puanı 100 olan A işinden daha fazla; puanı 150 olan F işinden daha az ücret ödenir. Aynı

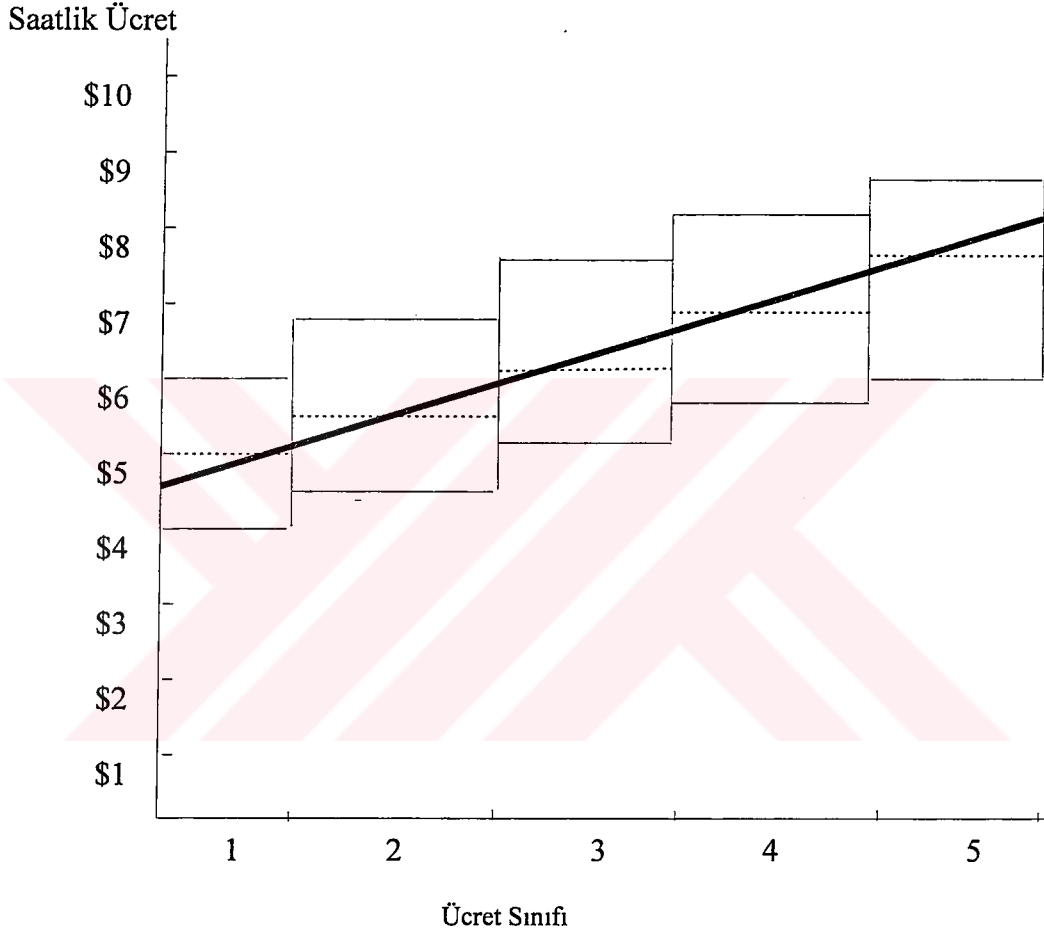
yaklaşım tarzı toplam puanlarına bağlı olarak anahtar olmayan bütün diğer işler için uygulanır. G (160 puan), H (180 puan), I (190 puan), K (220 puan), L (240 puan), N (260 puan), O (260 puan), P (270 puan), Q (280 puan), S (320 puan) ve T (330 puan)



Firma aynı zamanda ücret eğrisi boyunca her sınıf yada derece için ücret aralıkları belirler. Her ücret sınıf bir alt ve birde üst ücret limitine sahiptir. Örneğin, aşağıdaki figürde1. Ücret sınıfında bulunan bütün personel için, saatlik ücret \$4 ile \$6 arasındadır. 5.sınıfta yer alan işler ise saat başına ücreti \$6 ile \$8 arasında değişen işlerdir. Aşağıdaki şekilde yer alan ücret aralıkları stenograf, sekreter, dosya memuru ve ofis yöneticisi gibi ofis çalışanlarını içermektedir.

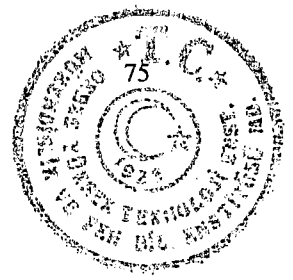
Bir işgören işe yeni başladığında büyük ihtimalle dahili olduğu iş grubunun en düşük ücretini alır. Örneğin, 4. ücret sınıfında yer alan yeni bir işgörene saatlik \$5.50 ödenir. Bununla birlikte, işgören daha efektif hale geldikçe ücret derecesi artar ve maaşı yükselir. Bazen, bu artış iş tecrübesi ile doğru orantılıdır. Bazen de performansla. Başka durumlarda, şayet şirket iş değerlemede puan metodunu kullanıyorsa, işgörenin bireysel kalitesini gösterir puanları artar. Buda işgörenin daha fazla para kazanmasını sağlar. Ücret artışı iş tecrübesine bağlı olduğunda, işgören aynı işte uzun süre çalışarak puanını arttırır. Performansa bağlı olduğunda, artan üretkenlikle puanda artar.

Pek çok şirket yeni bir işgöreni mensubu olduğu ücret braketinin alt sınırında işe başlatır ve braketin orta noktasındaki ücret değerine kadar belirli bir zaman sonunda getirir. Bu durum 5. brakette bulunan bir işgörenin durumunda örneklenebilir. Bu işgörenin maaşı önceden kararlaştırılan zaman limiti olan 2 yılın sonunda \$6 - \$7 olur. Bu durumun sonunda işgören her üç ayda bir saat başına \$12'lik bir artış alır. Kalan \$1 ise verimlilikte ve işgörenin işini nasıl yaptığı ile ilgili bir durumdur.

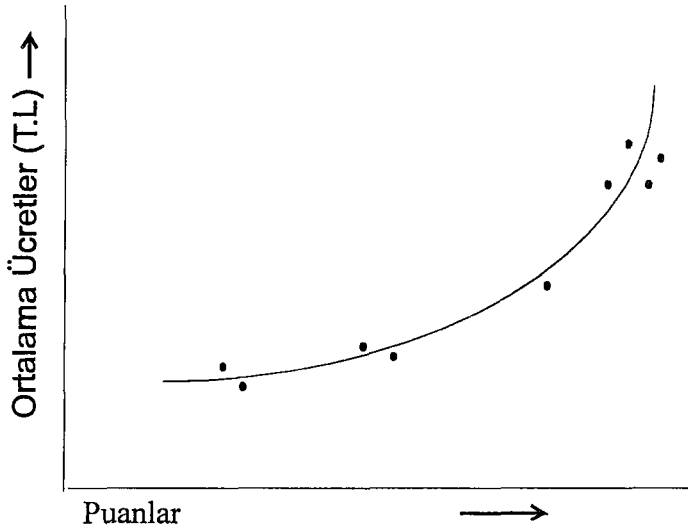


En yüksek ücretler önceden belirlenmiştir fakat, yaşam koşullarına bağlı olarak her işin üst ücreti belirli bir yüzde arttırabilir. Bununla birlikte bu tip artışlar dışında bir işgören bulunduğu braketin en üst ücret değerine ulaşmışsa daha yüksek sınıftaki bir işe geçene kadar daha fazla artış alamaz. (Hodgetts,1990,s.555-557)

Ücret eğrisi işlerin puan değerleri ile ücretleri arasındaki bağıntının grafiğinden ibarettir. Bu bağıntı, yatay eksenle puanlar ve düşey eksenle ortalama ücretler gösterilmek üzere iki değişken arasındaki regresyon denklemi ile temsil edilir.

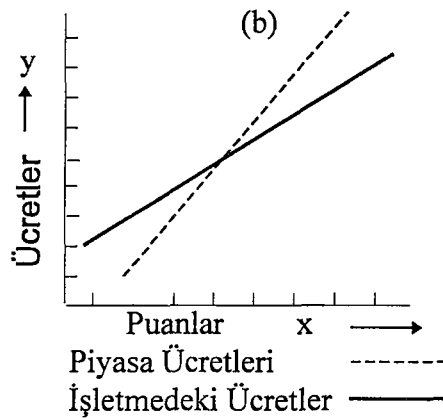
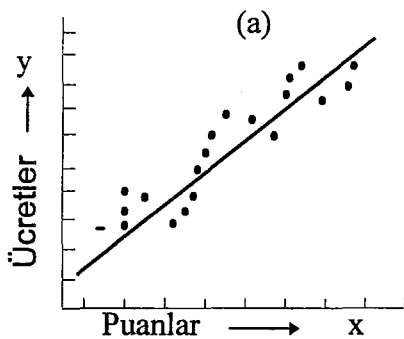


Bir ücret eğrisi örneği:



Kolay hesaplandığı ve kullanışlı olduğu için uygulamada doğrusal bağıntı tercih edilir. Regresyon doğrusu denkleminin bulunması için “en küçük kareler yöntemi” uygulanır. Ücret eğrilerini çizmek için, önce işletme kendi iş sınıflarının ortalama ücretlerini bulup, bir grafik kağıdı üzerinde noktalarla gösterdikten sonra, en küçük kareler yöntemi ile eğrinin çizimini sağlayacak denklemleri bulacaktır. Kendi eğrisini çizen işletme, aynı yolla, araştırılan işletmelerde iş sınıflarına göre ödenen ortalama ücretleri bulup, bunların durumunu gösteren ücret eğrisini çizecektir. Sonra karşılaştırmanın kolaylaşması ve işletmenin son (kök) ücret eğrisini saptayabilmesi için, iki eğri tek grafik kağıdı üzerinde gösterilecektir.

Aşağıda her iki durumla ilgili örnekler verilecektir:



Kök ücret eğrileri gibi, ücret eklentileri ile, kıdem, başarı vb. en az ve en çok ödenen ücretlere göre de eğriler çizildikten sonra, işletme şimdiki ücret yapısıyla,

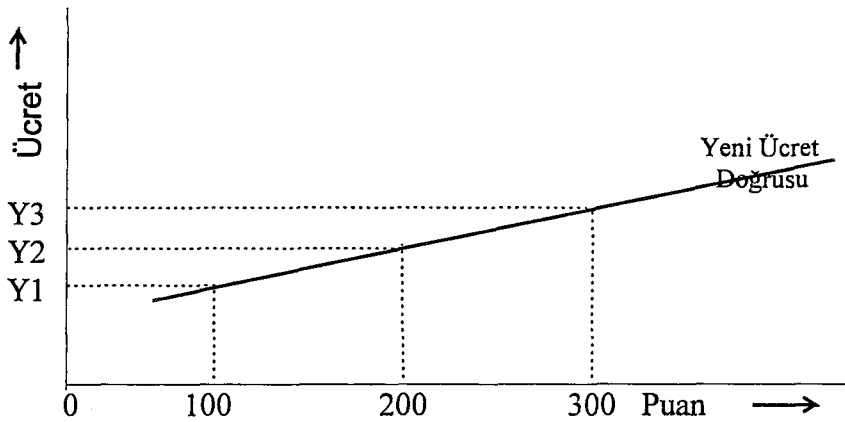
ücret araştırması yaptığı işletmelerin durumlarını gösteren eğrileri karşılaştırıp, benzerlik ve ayrılıkları saptayacaktır. Bu analizlerin tamamlanması üzerine, yeni uygulayacağı ücret politikasını değişik yönlerden irdeleyecektir. Ücret politikasının belirlenmesinde, nitelikli işgören bulabilme, çalışanları işletmede tutabilme, maliyetler ve toplu sözleşmeler gibi etkenleri dikkate alarak ücret eğrisine son şekil verilmelidir. (Ataay,1990,s.195-196-197)

Bir işletmenin ücret yapısı, işlerin tek tek ücretlendirilmesi, puan aralıklarına (alanlarına) belirli ücret değerlerinin verilmesi veya ücret braketleri temeline göre olmak üzere başlıca üç şekilde kurulabilir.

a) İşlerin Tek Tek Ücretlendirilmesi:

Her işe, değerlendirme sonucu bulunan puanları karşılığı olmak üzere belirli bir ücret verilir. Böylece işletmede mevcut iş sayısı kadar farklı ücret meydana gelir. Bu sistemin başlıca iki sakıncası vardır: Birincisi ücret hadlerinin çokluğunun ücret yönetiminde yaratacağı güçlükler, diğeri ücret hadleri arasındaki küçük farkların işgörenlere açıklanmasında veya savunulmasında yeteri kadar etkili olunamamasıdır.

Tek tek ücretlendirmede iş değerlemesi sonucu bulunan ücret eğrisini (veya doğrusunu) doğrudan kullanmak mümkündür.

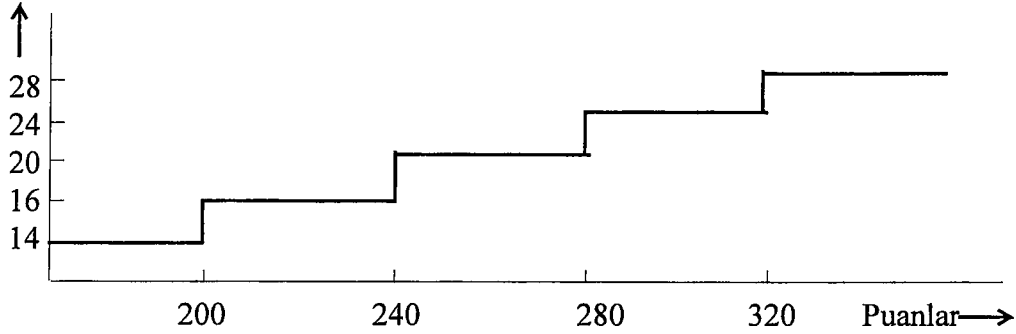


Şekil: İşlerin tek tek ücretlendirilmesi

b) Puan Aralıklarına Belirli Ücretler Verilmesi

Bu yöntemde bütün işlerin en düşük ve en yüksek puanları arasındaki fark belirli sayıdaki puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığına belirli bir ücret verilir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi ücret yapısı bir merdiven görünümündedir. Her puan aralığına düşen bütün işler aynı ücreti alırlar. Puan aralıkları sayısı 8-16 arasında değişir.

TL / GÜN

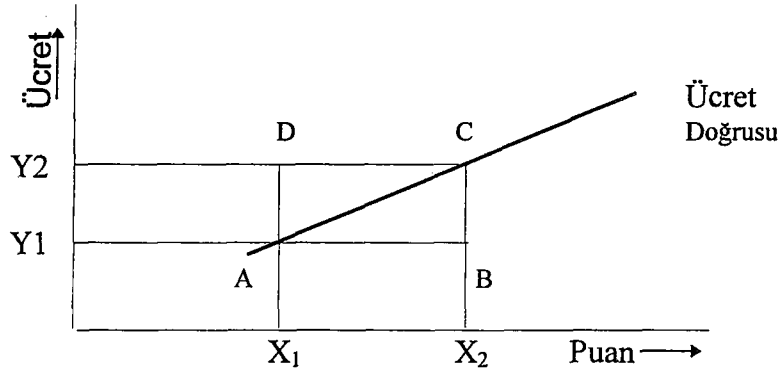


Şekil: Ücret yapısının puan aralıklarına belirli ücretler verilerek oluşturulması

Puan aralıklarına sabit ücretler verilmesinin önemli yararı ücret yönetiminin son derece kolaylaştırmasıdır. Fakat işgörenler arasında “kıdem” ve “başarı” (liyakat) farklarının ayırd edilmesine olanak vermemesi çok önemli bir sakıncadır. Bir işgörenin daha yüksek puanlı bir işe geçişi sağlanmadıkça ücretinin sabit kalması bir çok anlaşmazlıklara neden olmaktadır.

c) Ücret Braketleri

İşletmeler tarafından en fazla tercih edilen bu sistemde puan skalası belirli puan aralıklarına bölünür. Ve her puan aralığı için bir ücret aralığı tanımlanır. Böylece grafik üzerinde meydana gelen dikdörtgene “Ücret braketi “ denir. İş basamaklarının alt ve üst sınırlarının, önceden saptanan ilkelere göre belirlenmesi ile gerçekte bir alan sınırlanmış olur. Teorik olarak bu alan bir ücret sınırıdır ve X_1 X_2 puanları arasındaki işler bu alan içinde dağılmakta ve böylece, bir ücret braketi oluşmaktadır. Ücret braketi; belli puan ve ücret aralıkları ile ifade edilebilen bir alandır.

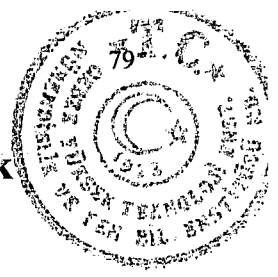


Şekil: Ücret Braketi

Braketlere göre ücretlerin saptanması yolu, işgörenin başarısı, kıdemi gibi bireysel niteliklerini de değerleyerek bunlara göre ücret ödenmesini sağlamaktadır. Yeni ücret doğrusu, belirlenen ücret politikasına uygun olarak saptanırken, ücret araştırması sonuçlarından önemli ölçüde yararlanılır.

Ücret braketlerinin altında ve üstünde kalan noktaların en kısa zamanda braketlerin içine alınması gerekir. Aşağıda kalan noktalar diğerlerinden daha az ücret ödenen işçileri ilgilendirir. Bu durumu düzeltmek için yapılması gereken iş bütün noktaları bulundukları aralığın taban ücretine çıkarmaktır. Yukarıda kalan noktalar fazla ücret ödenen işleri ilgilendirdiğinden bu konuda daha ciddi sorunlar çıkabilir. Bu konuda baş vurulabilecek yollardan bazıları şunlardır: (Yıldız,1988,s.165-166-167)

Daha öncede değindiğimiz gibi, işletmede sağlıklı ve hakça bir ücret düzeninin kurulabilmesi için, işletmede uygulanacak ücretlerin esnek bir yapıya sahip olması gereklidir. Başka deyişle, işgörene ödenen ücretlerde, işgörenin işinde gösterdiği başarı ve verimlilik göz önünde tutulmalıdır. Böylece artan başarı ve verim oranında ücretlerde yükseltim sağlanmalıdır. (Buna karşılık, işgörenin azalan başarı ve verimi oranında da ücretlerde azalma yapılabilmelidir.) Ancak günümüzde işletmelerde bu genellikle, işletmelerin ödemelerine temel aldıkları ölçü birimi (zaman ücreti vb.), ülkelerin, yasal, siyasal, sosyal, ekonomik vb. durumları etkisiyle kısıtlı olarak uygulanabilmektedir.



5. Ücret Düzeyinin İyileştirilmesi İçin Alınabilecek Önlemler

a) İşçi Sendikalarının Yapabilecekleri

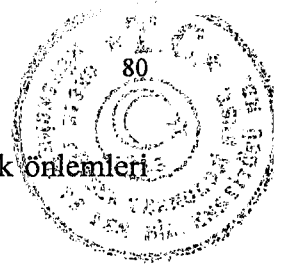
Sendikalar uzun süredir başlıca iki alanda enflasyon sürecini engelleyebilecek adımlar atamamışlardır. İlk olarak ücretlerin gerçekçi biçimde belirlenmesine yol açacak önlemler ve ücret politikaları geliştirilememiştir. Asgari ücretin tartışılması büyük önem taşımış ve sorun asgari ücrete bağlı bir ücretlendirme modeli biçimini almıştır. Oysa ücret tartışması asgari ücret tartışmasına indiremeyecek biçimde karmaşık ve önemlidir.

İşçi sendikalarının ikinci eğilimi, çalışan herkese aynı miktarda ücret artışının uygulanması politikası olmuştur. İşçi sendikaları uzun bir süre nitelikli ve düz iş gücü arasında aynı ücretlendirme uygulamasına olumsuz bakmışlardır. Oysa gerçekçi ve tutarlı ücret tartışmalarının sürdürülmesi, öncelikle taban- yeter ücret tartışmasının başlatılmasına daha sonra ise bu yeter ücretin üzerinde iş gücünün niteliğine göre farklılaşacak ücret düzeylerinin oluşturulmasına bağlıdır.

b) Özel Sektör Tarafından Yapılabilecekler

İşverenlerin genel yaklaşımları Türkiye’de ücretlerin iddia edildiği gibi düşük olmadığı yolundadır. Çünkü tek başına ücretin tartışılması anlamlı değildir. Ücret konusunda tartışılması gereken, işçinin işyerine yıllık maliyeti olmalıdır. Bu düzeyde bakıldığında ise Türkiye’nin işçilik maliyetleri Avrupa ve gelişmiş kapitalist ülke ücretlerinden daha geri ve düşük değildir. (Fairris,1989,s.24)

Kamu yada özel olsun işverenlerin ücret sorununa ilişkin önemli bir savları da ücretin yapısının bozulduğu özellikle son yıllarda ücretin çalışma karşılığı olması özelliğinin ortadan kalktığı ve çıplak ücretin toplam ödemeler içerisindeki payının giderek düştüğüdür. İşverenler bu çarpık ücret yapısının düzeltilebilmesi ve ücretin yeniden çalışmanın karşılığı haline gelebilmesi için, işe göre ücret sisteminin, verimlilikle bağlantılı ücret sisteminin gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmektedirler. (Ataman 1991,s.9)



Bu çerçeveler içinde ücret sorununa ilişkin özel sektörde alınabilecek önlemleri şu şekilde özetleyebiliriz.

1. İşçi işveren kuruluşları arasında diyalog ve sağlıklı iletişim:

İletişim her hangi bir dönemle sınırlı olmamalıdır. Hazırlık, müzakere ve toplu sözleşme sonrası uygulamaları kapsamalıdır. İletişimin iyi kurulması halinde sendikalar da işverenlerin ve ülkenin ekonomik durumunu göz önünde bulundurarak daha makul tekliflerle ortaya çıkabilir. İşin özü bu iletişim ve diyalogda yatmaktadır.

2. Enflasyonu daha kısa dönemler olarak yakından takip etmek:

Ücretlerin enflasyon karşısında erimesini kontrol altında bulundurmak için ücret artışlarının daha kısa dönemlere bölünerek verilmesi düşünülebilir. Böylece hem ücretle geçinen işçiler enflasyonun sıkıntısını hissetmezler, hem de sıkıntıyı hissedemedikleri için sendikalarını zorlamazlar. Bu yaklaşım benimsendiği takdirde sendikalar arası uzun müzakerelere, uyuşmazlıklara da lüzum kalmaz.

3. Ücret düzenindeki hata ve aksaklıkları giderme:

Toplu sözleşme ve ücret düzenimizdeki eksiklik ve hataların düzeltilmesi için işçi ve işveren kesimleri ile hükümet ve bilim adamlarından oluşacak bir çalışma grubu oluşturulmalıdır. Bu aksaklıkların giderilmesi için bir uygulama planına ihtiyaç vardır.

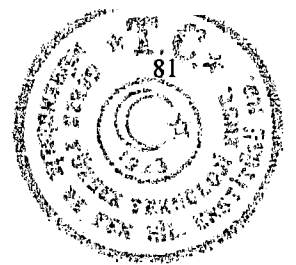
c) Devlet Tarafından Yapılabilecekler

1. Enflasyon ile Mücadele:

Sadece işçi kesimini değil, işveren kesimini de olumsuz etkileyen enflasyon ile etkili bir mücadele yapılmalı ve enflasyon düşürülmelidir.

2. Vergi Yükünün Azaltılması:

Vergi dilim ve oranları yeniden düzenlenmelidir. Brüt /net ücret verimliliği ücretli lehine geliştirilmelidir. Sözleşmelerin getirdiği ücret artışlarının yüksek vergilendirme dilimleri nedeniyle yıpranması önlenmeli, dilim artışları ile enflasyon arasındaki paralellik muhafaza edilmelidir.



3. SSK Prim Tavanlarının Yüksekliği :

SSK pirim tavanlarının her 6 ayda bir yükselmesi, yükselmenin son yıllarda çok hızlı olması ele geçen ücrette düşmelere neden olmaktadır. SSK prim oranı makul düzeylere indirilmeli, bunun içinde devletin sigortaya mali katkısı sağlanmalıdır.

4. Fonlar:

Gerek işçi kesimi, gerekse işveren kesimi ücret üzerinden ödenen fonları, işçi maliyetini lüzumsuz ölçüde arttıran ve kısa zamanda işçi lehine dönüşmeyecek kaynaklar olarak algılamaktadır. .Bu fonların amacının dışındaki yerlerde kaynak olarak kullanıldığının ve verimli yönetilmediğinin bilincindedirler. Bu nedenle fonlar kaldırılmalı ve yapılmakta olan kesintiler mevcut ücrete ilave edilmelidir. (Karakoyunlu,1991,s.9-10)

Ücret düzeyinin iyileştirilmesi için alınabilecek önlemler konusu tez içerisinde açılmış bir parantezdir. Burada ücretlerin daha iyi hale getirilebilmesi için yapılabilecek şeylere kısaca değinilerek açıklamalar getirilmiştir.

IV BÖLÜM



İŞ DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLENDİRME ÇALIŞMASININ AĞIR İŞ MAKİNALARI SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE UYGULANMASI

1. Uygulamanın Amacı

Ücretlendirmenin İş Değerleme çalışması sonucu elde edilen verilerle yapılması işletmenin ücret yapısının oluşturulmasında kullanılabilecek en sağlıklı yoldur. Böylece çeşitli faktörler göz önünde bulundurularak değerlendirilen ve aynı puan grubu içinde yer alan, yani aynı değerdeki işlerin eşit ücretler alması temin edilmiş olur. Bu çalışmayla organizasyon içindeki ücret grupları arasındaki farkların makul olması sağlanır. Aynı zamanda benzer ya da aynı işi yapan diğer organizasyonlardaki ücret gruplarıyla kendi firmamızdaki ücret gruplarının paralel olması sağlanır. Sistemli bir şekilde yapılan çalışmayla işgücünün işletmeye maliyeti olması gereken miktarın dışına çıkmaz aynı zamanda işgörene verilen ücret de işgören için bir teşvik unsuru olur.

Son yıllarda işlerin kapsamının çok genişlemesi ve farklılaşması yüzünden işlerin değerlendirilemeyeceği ve buna bağlı olarak da ücret yapısının oluşturulamayacağı söylenmektedir. Çalışmanın 4. Bölümünde de bu durum incelenmiştir. Buna rağmen ücret yapısının oluşturulabilmesi için bir takım araştırmaya dayanan veriler gerekmektedir. Bu verilerde en kolay ve sağlıklı şekilde İş Değerleme çalışması sonucu elde edilir.

Bu uygulama ile gösterilmek istenen işletmenin ücret yapısının oluşturulmasında her ne kadar bazı problemlerle karşılaşılrsa da kullanılabilecek en uygun yöntemin iş değerlemesi ile yapılabileceğidir.

İşler çeşitli faktörler göz önüne alınıp değerlendirilmez ve bulunan değerine göre bir ücret tayin edilmez ise çeşitli iş gruplarının aldıkları ücretler arasında mantıklı



ilişkiler kurulamaz. Yani işletme için ehemmiyet arz eden ve işi yapan kişiye önemli sorumluluklar ve yükler yükleyip, artı bir takım meziyetler gerektiren işlere daha az sorumluluk ve meziyetler gerektiren işlere verilen ücretler arasında gerekli denge kurulamaz. Bu da iş görenler arasında tatminsizliğin doğmasına neden olur. Bu gibi olumsuzlukları engellemenin en kolay ve en verimli sonuçlar doğuran yöntemi ücretlendirmeyi iş değerlendirme (Faktör-Puan Yöntemi) ile yapmaktır.

2. Uygulamanın Yapılacağı İşletmenin Tanınması

Uygulama “KOÇKAYA” şirketler topluluğunun bir birimi olan “KALE ULUSLARARASI TİC. VE NAK. AŞ.” de yapılacaktır. Kale SAMSUNG iş makinalarının ithalatçısı (Türkiye Genel Distribütörü) dır. Samsung marka Exskavatör, Loader, Fork-lift ve Transmixer ile beraber aynı zamanda İtalya’dan Foredil marka Beko-loader, A.B.D.’den Layton marka Finisher (Asfalt serme makinası), Çekoslavya’dan STA marka silindirler getirmektedir. Bu getirilen iş makinalarının Türkiye’deki tek distribütörüdür.

Kale bu sektörde 1991 yılında faaliyet göstermeye başlamıştır. Yani henüz oldukça genç bir firmadır. Fakat bu sektörde çok yakın bir zamandan itibaren faaliyette bulunuyor olmasına rağmen pazar payını en hızlı şekilde arttıran firma konumuna gelmiştir. Bundaki en önemli etken KALE’nin satış sonrası hizmetlere büyük önem veriyor olmasıdır. Yani satılan her ürün hem garanti süresi içerisinde hem de sonrasında teknik hizmet ve yedek parça olarak desteklenmektedir. Bu da satılan makinaları rakiplerine karşı avantajlı kılmaktadır. Makine satışı yıllık 800 adedi bulmaktadır. Bunun 350 adedi Exkavatör, 150 adedi Loader, 120 adedi Transmixer, 80 adedi Forklift, kalan 100 adedi diğerlerinden oluşmaktadır.

İşletmede ithalat satış ve satış sonrası hizmetler olmak üzere 3 ana birim vardır. İthalat departmanı makinaların ithali ile satış departmanı ise ürünlerin pazarlanması ile ilgilenmektedir. Satış sonrası hizmetler yani “Teknik Servis ve Yedek Parça Departmanı” ise adında anlaşılacağı gibi ürün müşterinin kullanımında iken görevini ifa etmektedir.



İşletmenin daha iyi tanınabilmesi için 1997 yılı bütçesi ek-1 de sunulmuştur. Biz uygulamamızı satış sonrası hizmetleri vermekle yükümlü olan Teknik Servis ve Yedek Parça Departmanında yapacağız. Bu departman 5 kişilik mühendis, 15 kişilik tekniker, 3 kişilik yedek parça satış sorumluları, 2 kişilik sekreter, meydancı, temizlikçi ve çaycı kadrosundan oluşmaktadır.

3. Uygulamanın Önemi

Bu uygulamanın önemi iş değerlendirmeye bağlı olarak ücretlendirmenin bu sektörde faaliyet gösteren bir firmada ilk kez yapılıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Daha önce benzer sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda bu tip uygulamalar yapılmıştır. Şimdiye kadar bu sektörde iş değerlendirmeye bağlı olarak ücretlendirme yapılmamış olmasının beraberinde getirdiği zorluklarla beraber ilk defa böyle bir uygulama çalışmasının bizim tarafımızdan yapılıyor olması da bir teşvik unsuru olmuştur. Çalışma yapılırken Türk Metal Sendikasının kriterleri referans kabul edilerek “İş Değerlendirmesi Faktör ve Puan Planı” hazırlanmıştır.

4. Uygulamanın Kapsamı, Metodu ve Uygulama için

Gerekli Verilerin Toplanması

3.4 bölümde ele alınan faktör-puan planı esas kabul edilerek yapılacak iş değerlendirmesi için gerekli olan veriler “Teknik Servis ve Yedek Parça Departmanında” yapılan gözlemler ve ilgili evrakların tetkiki neticesi elde edilmiştir. Burada “Participant Observation” yani katılımcı gözlem yöntemi kullanılarak verilere birinci elden ulaşılmıştır. Verilerin bu yöntemler kullanılarak elde edilmesi süreci Temmuz 1996 - Aralık 1997 tarihleri arasında kapsamaktadır. Bu süre içerisinde bütün işler bu çalışmayı yapan tarafından gözlemlenmiş ve büyük bir kısmı da bilfiil yapılmıştır. İncelenen evraklardan numuneler çalışmanın sonunda sunulmuştur.



Uygulama sadece “Teknik Servis ve Yedek Parça Departmanındaki mevcut iş gruplarını değerleyip ücretlendirmektedir; bireylerin tek tek değerlendirilip ücretlendirilmesi söz konusu değildir.

Uygulamada gerekli veriler toplandıktan sonra iş grupları değerlendirilmiş ve işletmedeki ve piyasadaki mevcut ücret eğrileri göz önünde bulundurularak çizilen yeni ücret eğrisinde ücret braketleri oluşturulmuş ve her iş grubu ücretlendirilmiştir. Daha sonra ise işletmenin daha sağlıklı bir ücret yapısına sahip olabilmesi için gerekli önlemler tavsiye edilmiştir.

5. İş Makinaları Tamir-Bakım İş Değerlendirmesi

Faktör ve Puan Planı

Bu planı çeşitli faktör gruplarına ayırır ve bu grupları ağırlıklarına göre puanlandırırsak şöyle bir sınıflama yapmak mümkündür.

FAKTÖR GRUPLARI		GRUP AĞIRLIKLARI	
Grup I	Maharet Faktörleri	(% 40) 400	Toplam puan
Grup II	Sorumluluk Faktörleri	(% 20) 200	Toplam puan
Grup III	Çaba Faktörleri	(% 20) 200	Toplam puan
Grup IV	İş Koşulları Faktörleri	(% 20) 200	Toplam puan
TOPLAM		(% 100) 1000	Toplam puan

Bu faktör gruplarının değerlemesi sıkı nezaret altında teknikerlerin çalışmalarının kontrolü ve gözlemlenmesi neticesi yapılabilir.

Grup I Maharet Faktörleri (% 40) 400 Toplam Puan

a) Öğrenim veya Temel Bilgi (150 Puan)

Bu faktörde temel esas işin gereği gibi yapılabilmesi için gerekli olan temelin alınabileceği resmi bir nebze resmi olmayan öğrenim kurumlarında gerekli bilginin kazanımı ile ilgili kıstaslar vardır. İşin niteliği itibarıyla iş başında çalışarak öğrenilmesi mümkün olan işlerde işin öğrenimi için gerekli olan fiili çalışma süresi de göz önünde tutulur.

	DERECE	PUAN
İlkokul öğreniminden sonra, oryantasyon veya işbaşında işin yapılışı gösterilerek ve uygulaması yaptırılarak kısa bir öğretim ile yapılabilecek işler. Çıraklık dönemi olarak addedilecek bu dönem yaklaşık olarak 3 ile 5 yıl arasını kapsamaktadır.	I	30
İlkokul öğreniminden sonra işin yapılışının ve uygulanmasının belli bir düzen ve süre içinde eğitim yolu ile öğretilmesi mümkün olabilecek işler. Bu dönemde mesleki yetiştirme kursları kullanılır. Haftanın belli günleri çalışırken belli günlerinde bu kurslara devam edilir.	II	60
İlkokul öğreniminden sonra işin yapılabilmesi için gerekli bilgilerin kuramsal ve uygulamalı olarak kısa süreli eğitim programları ile verilmesi gerekli işler. Eğitim programları çerçevesinde verilecek iş bilgileri, çeşitli kurum ve kuruluşlarca belirlenmiş eğitim süreleri ve programlarına eş değer düzeyde düşünülmelidir.	III	90
Bazı mesleki bilgilere ait temel kavramları bilinmesi gerekli işler (resmi öğretim meslek okullarının orta düzeyleri ve buna eşdeğer olabilecek resmi veya resmi olmayan düzenli programlar ile kuramsal ve uygulamalı yapılan öğretimler.). Burada meslek liseleri ve teknik meslek liseleri esastır. Konu ile ilgili branşlarda tahsil görmek gerekir.	IV	120
Yüksek öğrenim kurumlarından (Makine Fak.) mezun olmak gerekmektedir.	V	150

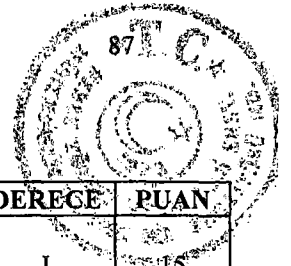
b) Deneyim (100 Puan)

Bu faktör temel bilgiler veya gerekli öğrenimin kazanılmasından sonra işin istenilen kalite ve miktarda yapılması ve sorumlulukların tam bir şekilde kavranılarak yürütülebilmesi için gerekli deneyim süresini belirler.

	DERECE	PUAN
6 (dahil) Aya kadar	I	30
2 (dahil) Yıla kadar	II	40
3 (dahil) Yıla kadar	III	60
5 (dahil) Yıla kadar	IV	80
5 Yıldan fazla	V	100

c) Beceri (75 Puan)

Bu faktör, gerekli bilgi ve deneyime bağımlı olarak işin beraberinde getirdiği ve zaman zaman olmazsa olmaz şart denebilecek alet ve edavatların kullanımı için gerekli zihinsel ve bedensel çabanın önemi ile ilgilidir. İşin yapılması esnasında gereken el, ayak, göz gibi uzuvlar arasındaki koordinasyonun karmaşıklık ve zorluk derecesinde göz önüne alınır.

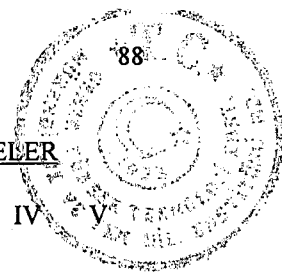


	DERECE	PUAN
İşinde yeterli bilgi ve deneyimi olan herkesin yapabileceği cinsten, ama en azından temel makine bilgisi gerektirecek basit işler.	I	15
Basit alet, donanım ve tezgahlar ile hassas olmayan parçalar üzerinde çalışırken veya hassas olmayan işler yaparken birkaç uzun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler. Bunlara araç bakımı için gerekecek basit yapıdaki takımları katabiliriz.	II	30
Basit alet, donanım ve tezgah kullanılmakla beraber hassas parçalar üzerinde çalışırken veya hassas bir iş yaparken birkaç uzun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler.	III	45
Karmaşık yapılı alet, donanım ve tezgah kullanılarak hassas parçalar üzerinde çalışırken veya hassas işler yaparken birkaç uzun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler.	IV	60
Çok özel araçlar kullanılırken veya çok hassas parçalar üzerinde çalışırken birkaç uzun en yüksek düzeyde koordinasyonunu gerektiren işler.	V	75

d) İnsiyatif ve Çare Buluculuk (75 Puan)

Bu faktör, işin gerektirdiği, çare buluculuk ve bağımsız hareket edebilme hareketlerini ölçer. İşin gerektirdiği muhakeme kullanımı, görüş zekası ve mantık dahilinde bağımsız bir şekilde hareket edebilme nitelikleri bu faktör içinde değerlendirilir. Yani makineler üzerinde herhangi bir arıza meydana geldiğinde acil durumlar için geçici çözümler üretmek bu faktör içinde değerlendirilir.

	DERECE	PUAN
Karar verme niteliği olmayan, konulan esas ve talimatlara uygun olarak yapılan işler.	I	15
a) Basit mukayese, seçme ve ayırma kararları vermenin gerekli olduğu işler. b) El aletleri ve basit makineler kullanılarak hassas olmayan parçalar üzerinde nezaret altında yapılan işler.	II	30
Çalışma usulleri tespit edilmiş olmakla beraber kalite ve tolerans sınırları göz önüne alınarak birbirine bağlı planlamaların yapıldığı ve yapılan ölçme ve kontrollere göre karmaşık olmayan bağımsız kararların verildiği işler.	III	45
Çalışma usulleri tespit edilmiş olmakla beraber, karmaşık yapılı makine ve cihazlar kullanılırken veya hassas işler üzerinde çalışılır iken planlama ve düzenleme kararlarının verildiği işler.	IV	60
Çok karmaşık yapılı makina, cihazlar, makine grupları veya donanımları kullanılırken veya çok hassas işler üzerinde çalışılır iken çok önemli kararların ortaya çıkan şartlara göre verildiği işler.	V	75

**FAKTÖR GRUPLARI****GRUP AĞIRLIKLARI****DERECELER****Grup I - Maharet****(% 40) 400 Toplam Puan****I II III IV V****Faktörler**

1. Öğrenim veya Temel Bilgi	(% 45) 150	30	60	90	120	150
2. Deneyim	(% 10) 100	20	40	60	80	100
3. Beceri	(% 7.5) 75	15	30	45	60	75
4. İnsiyatif ve Çare Buluculuk	(% 7.5) 75	15	30	45	60	75

Grup II Sorumluluk (% 20) 200 Puan**e) Makina, Takım ve Donanım Sorumluluğu (50 Puan)**

Bu faktör, işin yapılmasında kullanılan veya kontrol altında bulundurulanan alet, makine veya donanımın hasara uğramaması için gerekli olan sorumluluğu ölçer. (Bakım, onarım ve kontrol işlerinde, üzerinde çalışılan makina ve donanımına ait sorumluluklar bu faktörde değerlendirilir.)

	DERECE	PUAN
Kullanılan makine, takım ve donanımın hasar ve kayba uğraması olasılığının olmadığı veya çok az olduğu işler.	I	10
Üzerinde çalışılan ve fazla hassas olmayan makina, tezgah ve donanımın arızalarını zamanında fark etmek, kullanılan el aletleri ve ölçü aletlerini hasardan korumak.	II	20
Sorunlu olarak, kullanılan hassas tezgah, makine, donanım veya hassas ölçü aletlerini hasardan korumak.	III	30
Sorumlu olarak, yüksek hızlarla çalışan karmaşık veya hassas makina, ve üretim donanımını hasardan korumak.	IV	40
Sorumlu olarak, karmaşık ve çok hassas makina, makina grubu veya donanımını hasardan korumak; zararı önlemek için derhal tedbir alınması gereken işlerde, süratle değişen şartları yakinen takip ederek donanımı zarardan korumak.	V	50

f) Malzeme ve Takım Sorumluluğu (50 Puan)

Bu faktör üzerinde çalışılan bakımı yapılacak arızalı makinanın ve bu esnada kullanılan alet ve edavatın zarar görmemesi için gerekli sorumluluğu ölçer. Bu faktör değerlendirilirken en çok ilgisizlik, dikkatsizlik ve hata sonucunda meydana gelebilecek zararlar ile bunların olasılık dereceleri ve meydana gelebilecek zararın giderilip giderilemeyeceği nitelikte olup olmadığı göz önüne alınır.



	DERECE	PUAN
Üzerinde çalışılan makina, kullanılan malzeme veya takıma zarar verebilme olasılığı az veya sınırlıdır.	I	10
Üzerinde çalışılan makina, kullanılan malzeme veya takıma zarar verme olasılığı vardır: Ancak, hatanın fark edilmesi kolaydır ve zamanında müdahale sonucu zarar sınırlı kalabilir.	II	20
Üzerinde çalışılan makina, kullanılan malzeme ve takıma zarar verme olasılığı vardır: Ancak, hatanın fark edilmesi kolay olmadığından müdahalede gecikme sonucu zararın derecesi önemli olabilir.	III	30
Üzerinde çalışılan makina, kullanılan malzeme veya takıma önemli ölçüde zarar verme olasılığı vardır: Hatanın fark edilmesinin zorluğu, üzerinde çalışılan ürün veya ürünlerin büyük miktarda ve/veya değerli olması sonucunda önemli zararlar meydana gelebilir.	IV	40
Üzerinde çalışılan çok değerli ve/veya önemli miktarda makine, malzeme veya takıma çok büyük ölçüde zarar verme olasılığı vardır: Tamirat temposunun yüksekliği, hataların fark edilmesinin zorluğu ve/veya üzerinde çalışılan ürünün çok değerli olması sonucu büyük zararlar meydana gelebilir.	V	50

g) Bakım ve Tamirat Sorumluluğu (50 Puan)

Bu faktör, teknik servis ve yedek parça hizmeti verilen makina sayısının artmasıyla güçlüğü artan bir faktördür. Gerekli hizmetin anında verilebilmesi için servis araçlarının ve takımlarının da en az elemanlar kadar hazır bulundurulmasına bağlıdır.

	DERECE	PUAN
Tamirat ve bakımla doğrudan ilgili olmayan işlerde çalışmak.	I	10
a) Tamirat ve bakımla doğrudan ilgili işlerde yardımcı olarak çalışmak, b) Tamirat ve bakımla doğrudan ilgili olmayan işlerde sorumlu olarak çalışmak.	II	20
Tamirat ve bakımla doğrudan ilgili işlerin sorumlu olarak (Yalnız veya ufak bir ekip halinde) çalışmak.	III	30
Tamirat ve bakımla doğrudan ilgili grup halindeki çalışmalarda grup tempo veya verimini aksatmayacak şekilde çalışmak	IV	40
Makinaların arıza ve bakımsızlık sebebiyle yatarak iş kaybına neden olmamak için uyumlu ve seri çalışmak.	V	50

h) Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk (50 Puan)

Bu faktör, işin gereği olarak işin yapılacağı yerde veya civarında çalışanların veyahut yapılan işin sonucu itibarıyla diğer kimselerin zarar görmesine yol açmamak



ve onları korumak için gösterilmesi gerekli dikkat ve özen ile muhtemel kazaların sonuçlarını ölçer

	DERECE	PUAN
İşin yapıldığı yerin diğer çalışma yerlerinden ayrılmış olduğu, ve diğer kişilerin iş güvenliğine zarar vermenin veya çalışılan makina, hammadde ve malzemenin türü itibarıyla başkalarının iş güvenliğini etkilemenin söz konusu olmadığı veya çok az olasılığın bulunduğu durumlar.	I	10
Ortak çalışma mahallerinde çeşitli tezgah, makinalar, hammadde veya malzemelerle çalışırken, civarda çalışan, bulunan veya yardım edenlerin iş güvenliğine zarar vermenin söz konusu olabileceği durumlar.	II	20
a) Ortak çalışma mahallerinde elektrik ile veya mekanik hareket eden donanım veya vasıtaların kullanılması, bunlarla malzeme, hammadde taşınması, kaldırılması, yerleştirilmesi, istiflenmesi gibi hususlar, b) Elektrikli veya mekanik tesisat ve donanımların bakımı, onarımı, ayarı veya yapımı sonucu ortaya çıkabilecek hatalar ile diğerlerinin iş güvenliğine zarar vermenin söz konusu olduğu durumlar.	III	30
Ciddi tehlike doğurabilecek, donanım, tesisat, malzeme veya makinalarla bir ekip halinde veya yardımcıları çalışırken ekip mensupları, yardımcıları veya diğerlerinin iş güvenliğinin sağlanması veya sağlıklarının korunmasından sorumlu olunan durumlar.	IV	40
Aynı anda çok sayıda kişiyi veya bir tesisi ciddi surette etkileyebilecek yanıcı, yakıcı, patlayıcı maddeler, basınçlı tanklar, büyük kapasiteli tehlikeli madde tankları veya büyük kapasiteli ergitilmiş metaller ile çalışmanın ve diğerlerinin iş güvenliğine veya sağlığına zarar verebilmenin söz konusu olduğu durumlar.	V	50

FAKTÖR GRUPLARI

GRUP AĞIRLIKLARI

DERECELER

Grup II - Sorumluluk

(% 20) 200 Toplam Puan

I II III IV V

Faktörler

5. Makine-takım ve donanım sorumluluğu	(% 5) 50	10	20	30	40	50
6. Malzeme ve Takım sorumluluğu	(% 5) 50	10	20	30	40	50
7. Bakım ve Onarım sorumluluğu	(% 5) 50	10	20	30	40	50
8. Başkalarının iş güvenliğinden sorumluluk	(% 5) 50	10	20	30	40	50

Grup III - Çaba (% 20) 200 Puan

1) Zihinsel Çaba (100 Puan)

Bu faktör, işin gereği gibi yapılabilmesi için harcanacak zihinsel çabanın derecesini ölçer. Burada işler rutin ve basit işlerden, mesleki bilgilerin kullanılmasını gerekli kılan karmaşık işlere doğru sıralanır.

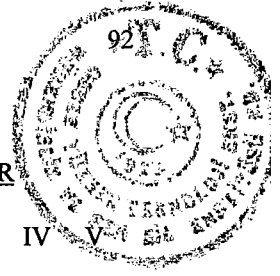


	DERECE	PUAN
Çok basit, rutin dahi olmayan işlerin yapılması için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	I	20
Belli standartlar çerçevesinde, rutin ve basit işlerin yapılması için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	II	40
Mevcut verileri izlemek, kontrol etmek, ayarlamak ve uygulamak için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	III	60
Mevcut verilere göre, hesaplamalar ile ölçme ve kontroller yapılarak, elde edilecek sonuçlara göre işleri düzenlemek ve yapmak için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	IV	80
Mesleki bilgileri kullanarak, seçeneklerin söz konusu olabileceği değerlendirme, planlama, hesaplama ile sonuçların kontrolünü ve uygulamasını yapacak düzeyde zihinsel çaba.	V	100

j) Bedensel Çaba (100 Puan)

Bu faktör, normal tempoda çalışma ile işin yapılabilmesi için gereken bedensel çaba derecesini ölçer. Bedensel çaba derecesinin belirlenmesinde, maruz kalınan vücut şekilleri, yapılan hareketler, kaldırılan ağırlık, harcanan güç ile bunların sıklığı ve sürekliliği göz önünde tutulur. Bütün bu hususlarda ortalama durumlar esas alınır.

	DERECE	PUAN
Çalışma süresinin büyük kısmında oturarak, zaman zaman ayakta veya yürüyerek, sadece küçük kas gruplarını kullanarak hafif el aleti veya malzeme ile çalışmak.	I	20
Çalışma süresinin büyük kısmında ayakta, zaman zaman oturarak sadece küçük kas gruplarını kullanarak hafif el aleti veya malzeme ile çalışmak .	II	40
Sürekli ayakta, zaman zaman oldukça ağır parçaları kaldırıp yerleştirmek, itmek, çekmek vb. işleri yapmak. Bunları yaparken sırt ve bacaklardaki ağır kas gruplarını kullanmak.	III	60
Ayakta ve çeşitli vücut pozisyonlarında zaman zaman ağır parçaları kaldırıp yerleştirmek, itip çekmek vb. işleri yapmak. Bunları yaparken ağır kas gruplarının bir veya birkaçını bir arada kullanmak.	IV	80
Çalışma süresinin büyük kısmında çok ağır parçaları kaldırmak, yerleştirmek, çekmek, itmek vb. işleri çeşitli ve güç vücut pozisyonlarında, zaman zaman statik tutma işleri de yaparak gerçekleştirmek. Bunları yaparken ağır kas gruplarını uzun süreli kullanmak	V	100

**FAKTÖR GRUPLARI****GRUP AĞIRLIKLARI****DERECELER****Grup III - Çaba****(% 20) 200 Toplam Puan****I II III IV V****Faktörler**

9. Zihinsel çaba	(% 10) 100	20	40	60	80	100
10. Bedensel çaba	(% 10) 100	20	40	60	80	100

Grup IV İş Koşulları (% 20) 200 Puan**k) İşin Doğurabileceği Tehlikeler (100 Puan)**

Bu faktörde bütün iş güvenliği kurallarının dikkatle uygulanmasına rağmen, işin yapısından ileri gelebilecek olağan kazalar ve sıhhi sakıncalar ile bunların şiddet dereceleri göz önüne alınır.

O işte daha önce hiçbir kaza olmamış olsa dahi, meydana gelebilecek muhtemel kazalar göz önünde bulundurulur.

	DERECE	PUAN
Ezik, çizik, sıyrık ve basit yanık gibi hafif yaralanmalara nadiren yol açabilecek işler.	I	20
Ezik, çizik, sıyrık, burkulma, incinme ve basit yanık gibi hafif yaralanmalara yol açabilecek işler.	II	40
Derince kesiklere, düşme ve düşürmelerden ileri gelebilen ciddi incinme ve eziklere, kırıklara ve ağır yanıklara yol açabilecek işler.	III	60
Uzuvlardan herhangi birinde sürekli sakatlık doğurabilecek işler.	IV	80
Vahim sonuçlar doğurabilecek işler.	V	100

1) Çalışma Koşulları (100 Puan)

Bu faktör, işin yapıldığı ortamın koşullarını (iş tehlikeleri ve kazaları hariç olmak üzere) ve bu koşulların çalışanı ne derecede rahatsız ettiğini ölçer. Bu arada toza, pislige, rutubete, titreşime, dumana, soğuğa, sıcağa, gürültüye vb. maruz kalmanın şiddeti ve sürekliliği göz önüne alınır. Değerlendirmede ortalama koşulları en iyi ifade eden faktör derecesi seçilir.



	DERECE	PUAN
Büro ve benzeri bir ortamda çalışmak.	I	20
Üretim yapılmayan veya bakım, onarım veya hafif montaj işlerinin yapıldığı ortamlarda çalışmak.	II	40
Makinaların çalıştığı veya bunların doğurabileceği koşullara eş değer diğer koşulların bulunabileceği ortamda; yada aralıklı açık hava koşullarına maruz kalarak çalışmak.	III	60
Açık havada veya zor şartlar altında çalışmak.	IV	80
Çalışma şartlarının çok ağır olduğu veya çok rahatsızlık verdiği ortamlarda çalışmak.	V	100

FAKTÖR GRUPLARI

GRUP AĞIRLIKLARI

DERECELER

Grup IV - İş Koşulları

(% 20) 200 Toplam Puan

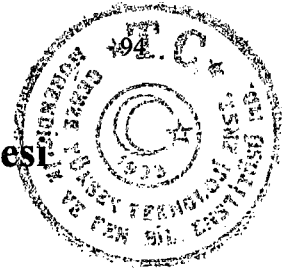
I II III IV V

Faktörler

11. İşin doğurabileceği tehlikeler	(% 10) 100	20	40	60	80	100
12. Çalışma koşulları	(% 10) 100	20	40	60	80	100

**İŞ MAKİNALARI TAMİR - BAKIM
İŞ DEĞERLENDİRMESİ
PUAN ARALIĞI ÇİZELGESİ**

GRUP	PUAN ARALIKLARI
I	300'den az - 300
II	301 - 365
III	366 - 430
IV	431 - 495
V	496 - 560
VI	561 - 625
VII	626 - 690
VIII	691 - 755
IX	756 - ve yukarı



5.1. İş Makinaları Tamir-Bakım İş Değerlendirmesi

Faktör ve Puan Planının Özellikleri

Uygulamamızda kullanılmak üzere oluşturduğumuz Faktör ve Puan planı Türk Metal İş Sendikasının hazırladığı plan referans kabul edilerek meydana getirilmiştir. Bu planda faktör grupları ve bu grupların bileşenleri hemen her planda olduğu üzere Maharet Faktörleri ve onun bileşenleri olan öğrenim veya temel bilgi, deneyim, beceri, inisiyatif ve çare buluculuk; Sorumluluk faktörleri ve onun bileşenleri olan makina, takım ve donanım sorumluluğu, malzeme ve takım sorumluluğu, bakım ve tamirat sorumluluğu, başkalarının iş güvenliğinden sorumluluk; Çaba faktörleri ve onun bileşenleri olan zihinsel çaba, bedensel çaba ve son olarak iş koşulları faktörleri ve onun bileşenleri olan işin doğurabileceği tehlikeler ve çalışma koşullarından müteşekkildir.

İş makinaları tamir-bakım iş değerlendirmesi için oluşturulan faktör ve puan planında faktör grupları ve bu grupların ağırlıkları oluşturulurken genel temayül kabul edilmiştir. Fakat bu grupların bileşenlerinin ağırlıkları ve gerekli görülenlerin tanımı değiştirilmiştir. Çünkü nihayetinde Türk Metal İş Sendikası bu çalışmayı iş makinaları tamir-bakım servislerine yönelik olarak hazırlamamıştır. Tabii olarak bu durumda bazı farklılaşma zorunluluklarını beraberinde getirmektedir. Bu farklılıklar oluşturulan tablolara yansıdığı için tablolardan kolayca görülebileceği gibi burada bu durumu daha iyi açıklayabilmek amacı ile bir iki örnek vermekte fayda görüyoruz.

Temel olarak iş makinaları tamir ve bakım servislerinde her hangi bir şeyin üretimi söz konusu değildir. Bu sebeple üretimle direkt alakalı olan bileşenler hariç, değerlendirme kriteri pek bir farklılık arz etmemektedir. Yani Türk Metal İş Sendikasının değerlendirme kriterlerinden biri olan üretim sorumluluğu bizim çalışmamızda Bakım ve Tamirat Sorumluluğuna dönüşmüştür. Fakat dikkat edilirse Türk Metal İş Sendikasının kriterinde de işle ilgili direkt ölçüler vermek yerine sadece değerlemenin nasıl yapılacağı ile ilgili parametreler verilmektedir. Bu da değerlemede kullanılan faktör ve puan planında büyük kapsamlı değişiklikler yapmayı gerekli kılmamaktadır. Bununla birlikte bazı faktörler üretim ile tamir ve bakım arasındaki karakter farklılığı yüzünden modifikasyona uğramıştır. Bunlardan biride Maharet Faktörleri arasında

yer alan “öğrenim veya temel bilgi” faktörüdür. Bu faktörde bizim çalışmamıza konu olan iş daha fazla meziyet gerektirdiği ve bu meziyetin ağırlıklı olarak resmi eğitim kurumlarında kazanılabileceği göz önünde bulundurularak yeni bir tanımlama ve buna bağlı olarak ağırlıklandırma yapılmıştır. Aynı şekilde Deneyim Faktörü de farklı zaman aralıkları içerdiği için değişime uğramıştır. Bunlar hep işin karakterindeki farklılıkların beraberinde getirdiği değişikliklerdir. Bizim çalışmamızda “beceri” faktörü de Türk Metal İş Sendikası’nın hazırladığı Faktör-Puan çalışmasındaki beceri faktöründen daha fazla önem arz etmektedir. Bu gibi farklılıklar her iki faktör-puan planı incelendiğinde daha net olarak görülebilir.

Netice itibariyle Türk Metal İş Sendikası’nın hazırladığı “Faktör-Puan” planı işin özellikleriyle direkt alakalı kriterlerden ziyade genel prensipleri esas kabul ederek bir plan ortaya koyduğu için bu planı bizim çalışmamıza uyarlarken bahsettiğimiz konularda değişiklik yapmaktan başka bir farklılaştırmaya ihtiyaç hissetmedik. Faktör ve Puan planı bu hali ile bu sektörde faaliyet gösteren her iş makinası tamir ve bakım servisi için uygulanabilme özelliğine haiz hale getirilmiştir.

6. İşlerin Değerlenmesi ve İşletmenin Ücret Yapısının Oluşturulması

Değerlemeye tabi tutulacak işler :

1. Servis Mühendisi
2. Yedek Parça Satış Temsilcisi
3. Satınalma Sorumlusu
4. Yedek Parça Depo Sorumlusu
5. Makine bakım - onarım teknisyenleri
6. Meydancı
7. Çırak
8. Bekçi
9. Temizlikçi
10. Sekreter

İş (görev) tanımları “İş Analiz ve Değerlendirme Formu”nda verilmiştir.



İşin Ünvanı	: Servis Mühendisi
İşin Toplam Puanı	: 860

İş Tanımı : Günlük iş programını hazırlayıp teknisyenler arasında uygun iş bölümünü yapmak ve işlerin programa uygun şekilde yürütmesini temin etmek. Bakım-onarımı yapılacak makinalarda arızanın doğru tespitini yapıp çözümün bulunmasında teknisyenlere yardımcı olmak.

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELER Bilgisayar, Makine bakım onarım katalogları, her türlü bakım-onarım ekipmanları.
--

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

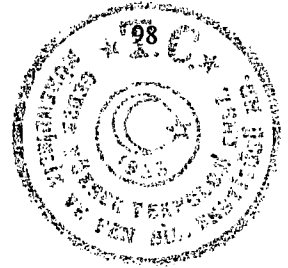
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	V	150	Gerekli mühendislik formasyonunu sağlayabilecek eğitim kurumlarından mezun olmak
2	DENEYİM	III	60	Gereken tecrübenin kazanılıp, sorumlulukların tam bir şekilde kavranılarak yürütülebilmesi için gerekli deneyim süresi
3	BECERİ	V	75	Arızanın onarılması esnasında gereken el, ayak ve göz gibi unsurlar arası koordinasyonun sağlanması
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	V	75	Makinanın arıza sebebiyle çalışmamasının önüne geçmek için gerekli inisiyatif ve çare buluculuğun kullanılması

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

SORUMLULUK GRUBU				
1	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	IV	40	Teknisyenlerin kullandığı ve zaman zaman kendi kullandığı araç ve gereçlerin sorumluluğu
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	V	50	Yapılan işlerin tüm sorumluluğu (arızanın gereken şekilde onarılması, periyodik bakımın eksiksiz yapılması)
3	ÜRETİM SORUMLULUĞU	IV	40	Maksimum verimliliğin sağlanması
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	V	50	Çalışanlara nezaret edilmesi ve gerekli önlemlerin alınarak iş kazası olasılığını azaltmak

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	V	100	Mesleki bilgilerin en üst düzeyde kullanılarak, tecrübenin de katkısıyla çözüm üretmek
2	BEDENSEL ÇABA	III	60	Arıza tespiti ve gerektiğinde onarımı amacıyla tamir takımlarını kullanma ve bazen ağır parçalarla uğraşma

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLE CEĞİ TEHLİKELER	IV	80	Ağır iş makinalar tamiri ve kullanımının, atölyede yapılan işlerin doğurabileceği tehlikeler
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	III	60	Bazen atölyede bazen mevsim koşulları dikkate alınmadan açık havada ağır işlerle iştigal etme



İşin Ünvanı	: Yedek Parça Satış Temsilcisi
İşin Toplam Puanı	: 605

İş Tanımı : Distribütörlüğü yapılan iş makinalarının her türlü yedek parçasının eksiksiz ve yeterli miktarda depoda bulundurulmasını sağlamak ve bu ürünlerin pazarlamasını yapmak.

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELER : Bilgisayar, faks, nakliye araçları.
--

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE PUAN	

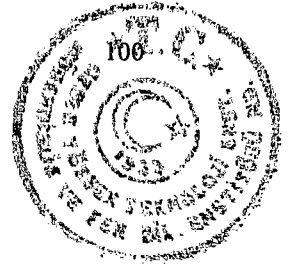
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	V	150	Yabancı üretici firma ile ilişki kurabilecek ve parça kataloglarını takip edebilecek seviyede yabancı dil ve makinaların parçalarını tanıyabilecek teknik bilgi
2	DENEYİM	II	40	Parça tanımaya ve parça satış trendlerini tahmin etmeye yetecek zaman dilimi
3	BECERİ	IV	60	Müşteri ile gereken diyalogun kurulması ve pazarlamanın başarı ile yapılması
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	V	75	Acilen bulunması gereken parçaların muadillerini yerli piyasadan uygun fiyatlara temin çabası

SIRA NO	FAKTÖRLER	<u>DEĞERLENDİRME</u>		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

SORUMLULUK GRUBU				
1	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	III	30	Yedek parçaların nakledildiği araçların, kullanılan büro araçlarının sorumluluğu
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	IV	40	Depodaki yedek parçaların muhafazasından mesuliyet
3	ÜRETİM SORUMLULUĞU	IV	40	Garantiden değişmiş eski parçaların yeniden kullanılabilir hale getirilmesi
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	I	10	Yedek parçaların ağır ve büyük hacimli olanlarının nakli esnasında meydana gelebilecek tehlikelere karşı tedbir alabilmek

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	V	100	Gerekli stoğu hazırlayıp, müşteri taleplerine cevap vermek. Müşterilerle gerekli diyalogu kurabilmek.
2	BEDENSEL ÇABA	II	40	Yedek parçaların, paketlenip ambalaja sarılıp satışa hazır hale getirilmesi.

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLE CEĞİ TEHLİKELER	I	20	Ağır iş makinaları parçalarının yüklenip boşaltılması veya nakliyesi esnasında olabilecek tehlikeler
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	I	20	Ağırlıklı olarak büro ortamı içinde, daha az olarak depoda zaman harcanması



İşin Ünvanı	: Satınalma Sorumlusu
İşin Toplam Puanı	: 650

İş Tanımı : Servis bölümünde teknisyenlerin ihtiyacı olan tamir takımlarının, aparatların ve makine bakımlarında kullanılacak yağların alımında ayrıca atölyenin ihtiyacı olan her türlü ekipmanın alımından sorumludur.
--

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELER Bilgisayar, faks, otomobil.
--

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	IV	120	Yapılan işle ilgili bazı temel bilgilerin bilinmesi ve satın alma işlemleri ile ilgili temel bilgileri veren eğitim kurumlarından mezun olmak.
2	DENEYİM	V	100	Piyasanın tanınması ve neyin nereden alınacağını bilmesi.
3	BECERİ	IV	60	İhtiyacı duyulan malzemelerin zamanında ve uygun fiyatla bulunması.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	IV	60	Yokluğu hissedilebilecek malzemeleri tahmin ederek gerekli tedbirleri alma ve piyasadaki bağlantılarla soruna çözüm bulma.

SIRA NO	FAKTÖRLER	<u>DEĞERLENDİRME</u>		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

SORUMLULUK GRUBU				
1	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	III	30	Satın alınan takım ve malzemelerin kalitesinden sorumluluk.
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	III	30	Kullanılan malzeme ve takımların, ürünlerin kalitesine katkısı
3	ÜRETİM SORUMLULUĞU	I	10	Uygun malzeme, takım ve donanımların üretim sürecindeki fonksiyonelliğinden sorumluluk.
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	IV	40	Kullanılan malzemeler iş güvenliğini sağlayabilecek kalitede olmalıdır.

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	III	80	Kaliteli ve ucuz malzemelerin nerelerden, hangi yollardan tamir edileceği çabası.
2	BEDENSEL ÇABA	II	40	Piyasanın dolaşılması, gerekli bütün tekliflerin değerlendirilmesi ve alınan malzemelerin yerine getirilmesi.

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	I	20	Malzemelerin nakli ve taşınım, yerleştirilmesi esnasında meydana gelebilecek tehlikeler.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	III	60	Genelde piyasadan uygun kaynakları araştırmak için dışarıda çalışılması gerekir.



İşin Ünvanı : Yedek Parça Depo Sorumlusu

İşin Toplam Puanı : 570

İş Tanımı :

Stoklanmış parçaların sayım-dökümünü yapmak. Yedek parçaları düzenli şekilde raflara yerleştirmek, bu işte esas olanları arandığında bulunabilecek şekilde tanzim etmek gelir. Satın alınmak üzere sipariş edilen parçaları hazır hale getirmek ve deponun temizliğini sağlamak, görev tanımı içinde yer alır.

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELER
Bilgisayar, faks, caraskal, vinç, vs.

SIRA NO	FAKTÖRLER	<u>DEĞERLENDİRME</u>		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	III	90	Parça kataloğu okuyabilecek kadar teknik bilgi ve yabancı dil biliyor olmak.
2	DENEYİM	II	40	Parçaları tanımak ve müşteri ile diyaloga girebilmek için gerekli zaman dilimi.
3	BECERİ	II	30	Parçaların düzenlenmesi, satılanların paketlenip nakliyeye hazır hale getirilmesi.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	II	30	Parçaları birbirinden ayırt edebilmek için basit mukayese, seçme ve ayırma kararlarının gerekliliği.

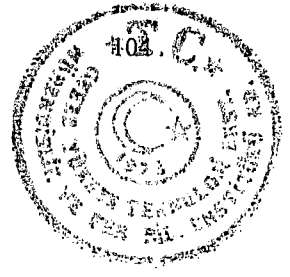


SIRA NO	FAKTÖRLER	<u>DEĞERLENDİRME</u>		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

SORUMLULUK GRUBU				
1	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	V	50	Depodaki tüm yedek parçaların sorumluluğu.
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	IV	40	Kullanılacak malzemelerin uygun koşullar altında muhafaza edilmesinin temini
3	ÜRETİM SORUMLULUĞU	I	10	Üretimle doğrudan ilişkisi olmayan fakat dolaylı ilişkisi olan işler.
4	BAŞKALARININ İŞ - GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	II	20	Ortak çalışma mahallinin kullanımından doğabilecek tehlikelerin önüne geçmek.

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	IV	80	Mevcut verileri değerleyip stoktaki mal miktarını devamlı kontrol altında tutmak.
2	BEDENSEL ÇABA	IV	80	Ayakta devamlı olarak çeşitli vücut pozisyonlarını kullanmak.

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLE CEĞİ TEHLİKELER	III	60	Ağır iş parçalarının düşmesi çarpması sonucu oluşabilecek ezik ve kesik tehlikesi.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	II	40	Yedek parça paketleyip raf düzenleme işleri.



İşin Ünvanı : Makine Bakım-Onarım Teknisyenliği

İşin Toplam Puanı : 800

İş Tanımı :

Arıza yapmış yada bakım zamanı gelmiş makinaların arızalarını gidermek ve bakımlarını eksiksiz tam olarak yapmak.

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELER

Her türlü tamir takımı (anahtar, tornavida, pense, alyan, çekiç), flow-metre (debi ölçer), manometre (basınç-ölçer), servis araçları.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

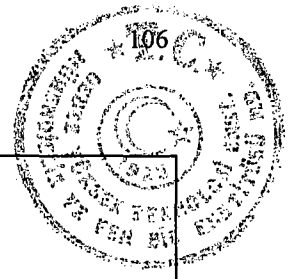
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	IV	120	Bazı mesleki tekniklere ait temel bilgilerin verildiği ilgili öğretim kurumlarından mezun olmak.
2	DENEYİM	III	60	Gerekli deneyime ve makine bilgisini efektif kullanabilecek bilgi birikimine ulaşmak için gerekli zaman dilimi.
3	BECERİ	IV	60	Çok amaçlı tamir takımlarının kullanılması ve vücudun yüksek düzeyde koordinasyonunu gerektiren işler.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	IV	60	Çoğu zaman arazide kısıtlı imkanlar altında arıza tesbiti ve giderilmesi, makinanın çalışmasını sağlayacak işlerin yapılması.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

SORUMLULUK GRUBU				
1	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	V	50	Üzerine zimmetli olan takım, donanım ve servis araçlarının sorumluluğu.
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	IV	40	Onarım, bakım yaptığı makinaların arızalarını tam olarak giderme sorumluluğu.
3	ÜRETİM SORUMLULUĞU	III	30	Yapılan işlerin ve revizyonların mesuliyeti.
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	IV	40	Partnerinin can güvenliğinden sorumluluk. Büyük tonajlı iş makinaları ile uğraşıldığından mevcut tehlikelere karşı gerekli önlemin alınması.

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	III	60	Arızanın tespit edilebilmesi için gerekli zihni eforun sarf edilmesi ve çözümün bulunması.
2	BEDENSEL ÇABA	V	100	Açık arazide, güç koşullar altında ağır işlerin yapılması.

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLE CEĞİ TEHLİKELER	IV	80	İş makinalarının tamiri esnasında olması muhtemel iş kazalarında meydana gelebilecek tehlikeler.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	V	100	Aşırı güç kullanımı gerektiren ve açık arazide yapılan işler.



İşin Ünvanı : Meydancı

İşin Toplam Puanı : 425

İş Tanımı :

Devamlı olarak çalışılan bu yüzdende sürekli kirlenen atölyeyi temizlemek, teknisyenlerin aniden meydana gelen ihtiyaçlarını temin etmek, atölye içine alınacak iş makinalarını temizleyerek üzerinde çalışılmaya hazır hale getirmek.

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELER

Sıcak su ile yıkama makinası, basit tamir takımları, servis araçları.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	I	30	İlkokul öğretiminden sonra oryantasyon veya iş başında herkesin öğrenerek yapabileceği iş.
2	DENEYİM	I	30	Kısa zamanda fazla uğraş gerektirmeden öğrenebilecek türden bir iş.
3	BECERİ	I	15	Özel bir beceri ve kabiliyet gerektirmeyen iş.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	II	30	Basit aletler kullanılarak yapılan rutin işler.

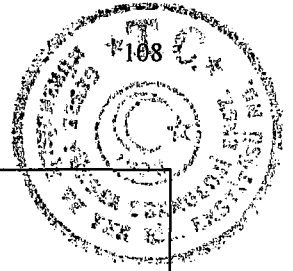


SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

SORUMLULUK GRUBU				
1	MAKİNA TAKİM VE DONANIM SORUMLULUĞU	III	30	Makina parkına çekilmiş makinaları hasardan korumak. Kendi üzerlerine zimmetli olan temizleme cihazlarının bakımını yapmak.
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	III	30	Bakım - onarıma alınacak makinaların hazır hale getirilme sorumluluğu.
3	ÜRETİM SORUMLULUĞU	I	10	Doğrudan ilişkili olmayıp sadece hazırlık safhasında etkili olan bir iş.
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	III	30	İş makinalarını tirlardan indirip atölye içinde uygun yerlere park etmek. Bu esnada kaza sonucu çalışanlara zarar vermekten kaçınmak.

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	I	20	Basit, rutin işlerdir. Herhangi bir zihinsel çaba gerektirmez.
2	BEDENSEL ÇABA	IV	80	Ayakta ve çeşitli vücut pozisyonlarında zaman zaman ağır parçaları da kaldırmayı kapsayan iştir.

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLE CEĞİ TEHLİKELER	III	60	Kullanılan iş makinalarının doğurabileceği tehlikeler. Burada olabilecek kazalar ağır yaralanmalara yol açabilir.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	III	60	Açık havada, mevsim koşulları göz önüne alınmadan fakat atölye bahçesinde ve zaman zaman efor sarfederek çalışma.



İşin Ünvanı : Çırak

İşin Toplam Puanı : 390

İş Tanımı :

Makine bakım-onarım teknisyenlerine yaptıkları işlerde yardımcı olmak: Tamir edilecek parçaları temizlemek, tamir için gereken takımları teknisyene getirmek, tamir işlemi sonrası takımları temizleyerek yerlerine koymak.

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELER
Basit tamir takımları.

SIRA NO	FAKTÖRLER	<u>DEĞERLENDİRME</u>		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

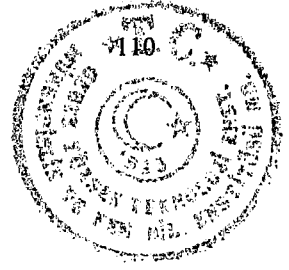
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	II	60	Fazla bir bilgi ve eğitim gerektirmeyen basit işler.
2	DENEYİM	I	30	Kısa süreli bir deneyimin kafi olduğu işler.
3	BECERİ	I	15	Özel bir beceri gerektirmeyen basit işler.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	I	15	Karar verme niteliği olmayan basit ve rutin işler.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

SORUMLULUK GRUBU				
1	MAKİNA TAKİM VE DONANIM SORUMLULUĞU	II	20	Kullanılan tamir ekipmanlarının temizlik ve işlevselliğini kapsar.
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	I	10	Yapılan işlerde minimum düzeyde sorumluluk.
3	ÜRETİM SORUMLULUĞU	I	10	Üretimle doğrudan ilişkili olmayıp, ön hazırlık ve yardım aşamasında vardır.
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	III	30	Ortak çalışma mahallinde bulunulması sebebiyle doğabilecek tehlikeler.

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	I	20	Çok basit, rutin dahi olmayan işlerin yapılması için gerekli düzeyde zihinsel çaba
2	BEDENSEL ÇABA	III	60	Sürekli ayakta durmayı, zaman zaman ağır parçaları kaldırmayı kapsamı içine alan bir iştir.

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	III	60	Ciddi yaralanmalarla neticelenebilecek kazaların vuku bulabileceği bir iştir.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	III	60	Açık hava koşullarında ağır iş ortamında çalışmanın olabileceği işler.



İşin Ünvanı	: Bekçi
İşin Toplam Puanı	: 405

İş Tanımı : Servis giriş-çıkışlarını kontrol etmek, atölye içine işi olmayan kişilerin girmesine engel olmak. Gece makine parkını, atölye ve yedek parça deposunu kontrol altında tutmak.

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELER

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME DERECE PUAN	FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
---------	-----------	------------------------------	--

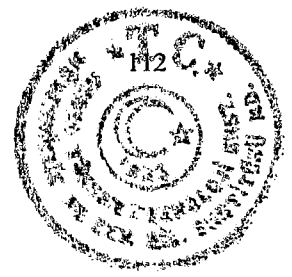
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	I	30	Oryantasyon veya iş başında yapılarak öğrenilebilecek fazla bir eğitim gerektirmeyen işler.
2	DENEYİM	I	30	Gerekli formasyon alındıktan sonra çok kısa süre yeterlidir.
3	BECERİ	I	15	Çok basit, rutin dahi sayılamayacak işleri kapsar.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	II	30	Karşılaşılan bazı durumlarda pratik çözüm üretmeyi gerektirir.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

SORUMLULUK GRUBU				
1	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	V	50	Atölye sahası içinde bulunan her türlü şeyden özellikle normal mesai saatleri dışında sorumluluk.
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	I	10	Malzeme ve ürün sorumluluğuyla doğrudan ilişkili değildir.
3	ÜRETİM SORUMLULUĞU	I	10	Üretim ile doğrudan ilişkili değildir.
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	II	20	Çalışma alanına ilgisiz kimselerin girmesini önleyerek olması muhtemel kazaların önüne geçmek.

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	I	20	Basit, rutin dahi sayılamayacak işlerdir.
2	BEDENSEL ÇABA	II	40	Çalışma süresinin büyük kısmı ayakta, küçük kısmı oturarak, kasları zorlamadan yapılan işleri içerir.

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLE CEĞİ TEHLİKELER	IV	80	Gece görevleri esnasında olması muhtemel hırsızlık olaylarına karşı doğabilecek tehlikeler.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	IV	80	Vardiyalı çalışmanın olması ve devamlı dışarıda kontrolü gerektirmesi çalışma koşullarını ağırlaştırır.



İşin Ünvanı : Temizlikçi

İşin Toplam Puanı : 340

İş Tanımı :

Atölyede ofis kısmında temizlik işleri yapmak, belirli saatlerde çay servisi yapmak, öğle yemeklerini ısıtıp hazırlayarak, servisini yapmak ve yemekten sonra yemekhaneyi temizlemek.

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELER
Temizlik araç ve gereçleri.

SIRA NO	FAKTÖRLER	<u>DEĞERLENDİRME</u>		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	I	30	Uygulaması yaptırılarak kısa zamanda öğrenilebilecek işlerdir.
2	DENEYİM	I	30	İşin gereği gibi yapılabilmesi kısa zaman içerisinde öğrenilebilir.
3	BECERİ	II	30	Basit alet ve malzemelerin kullanımını gerektiren bir iştir.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	I	30	Karar verme niteliği olmayan, rutin denilebilecek işlerden ibarettir.

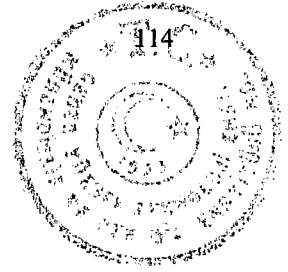


SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

SORUMLULUK GRUBU				
1	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	I	10	Kullanılan makine, takım, donanımın hasar ve kayba uğraması olasılığının olmadığı bir iştir.
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	I	10	Üzerinde çalışılan, ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye zarar verebilme olasılığı olmayan bir iştir.
3	ÜRETİM SORUMLULUĞU	I	10	Üretimle doğrudan ilişkili olmayan bir iştir.
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	I	10	İşin yapıldığı yer diğer çalışma yerlerinden ayrılmıştır. Bu yüzden tehlike olasılığı azdır.

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	I	20	Çok basit, zihinsel hiç bir çaba gerektirmeyen bir iştir.
2	BEDENSEL ÇABA	III	60	Sürekli ayakta kalıp, enerji sarfetmeyi gerektiren bir iştir.

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLE CEĞİ TEHLİKELER	II	40	Fazla tehlikeli olmamakla beraber, hafif yaralanmalara yol açabilecek nitelikte bir iştir.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	III	60	Kapalı alanda fakat yorucu bir tempoda çalışmayı gerektirir.



İşin Ünvanı : Sekreter

İşin Toplam Puanı : 425

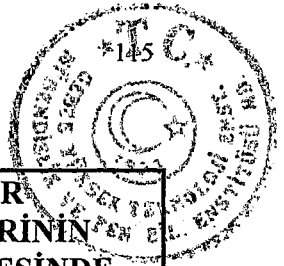
İş Tanımı :

Telefonları cevaplamak ve ilgili kişiye bağlamak,yazışmaları daktilo etmek, servis iş emirlerini düzenlemek, “claim” raporlarını hazırlamak, vizite kağıtlarını hazırlamak, muhasebe ile koordinasyonu sağlamak.

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELER
Bilgisayar, daktilo, faks, hesap makinası ve her türlü büro malzemesi.

SIRA NO	FAKTÖRLER	<u>DEĞERLENDİRME</u>		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	IV	120	Mesleki bilgilere ait bazı temel kavramların bilinmesi gereklidir. Bu sebeple konu ile ilgili eğitimin alınmış olması tercih sebebidir.
2	DENEYİM	II	40	İşin bütün olarak kavranabilmesi için gerekli zaman dilimi.
3	BECERİ	III	45	Kullanılması gereken donanımlar ve takip edilmesi gereken işler belli bir maharet sergilenmesini gerektirir.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	IV	60	Çalışma usulü tespit edilmiş olmakla birlikte, karmaşık işlerin çözüme ulaştırılması gerekir.



SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	

SORUMLULUK GRUBU				
1	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	I	10	Kullanılan malzeme, takım ve donanımın hasara uğraması, ihtimali çok zayıftır.
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	I	10	Malzeme ve ürün sorumluluğuyla direkt ilişkisi yoktur.
3	ÜRETİM SORUMLULUĞU	I	10	Üretim sorumluluğuyla doğrudan ilişkisi yoktur.
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	I	10	İşin yapıldığı yer diğer çalışma yerlerinden ayrılmıştır ve büro işi olduğu için tehlikesi yoktur.

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	III	60	Mevcut verileri değerlendirme, iş emirlerini hesaplama, claim raporlarını yazma gibi zihinsel çaba gerektiren işleri kapsar.
2	BEDENSEL ÇABA	I	20	Çalışma süresinin büyük kısmı oturarak büroda geçer.

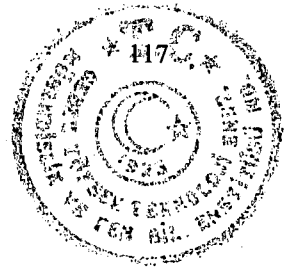
İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLE CEĞİ TEHLİKELER	I	20	Tehlike arz edebilecek işlerden uzak bir mahalde ifa edilebilecek kapsamda bir iştir.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	I	20	Büro ortamında çalışıldığından ağır çalışma koşulları mevcut değildir.



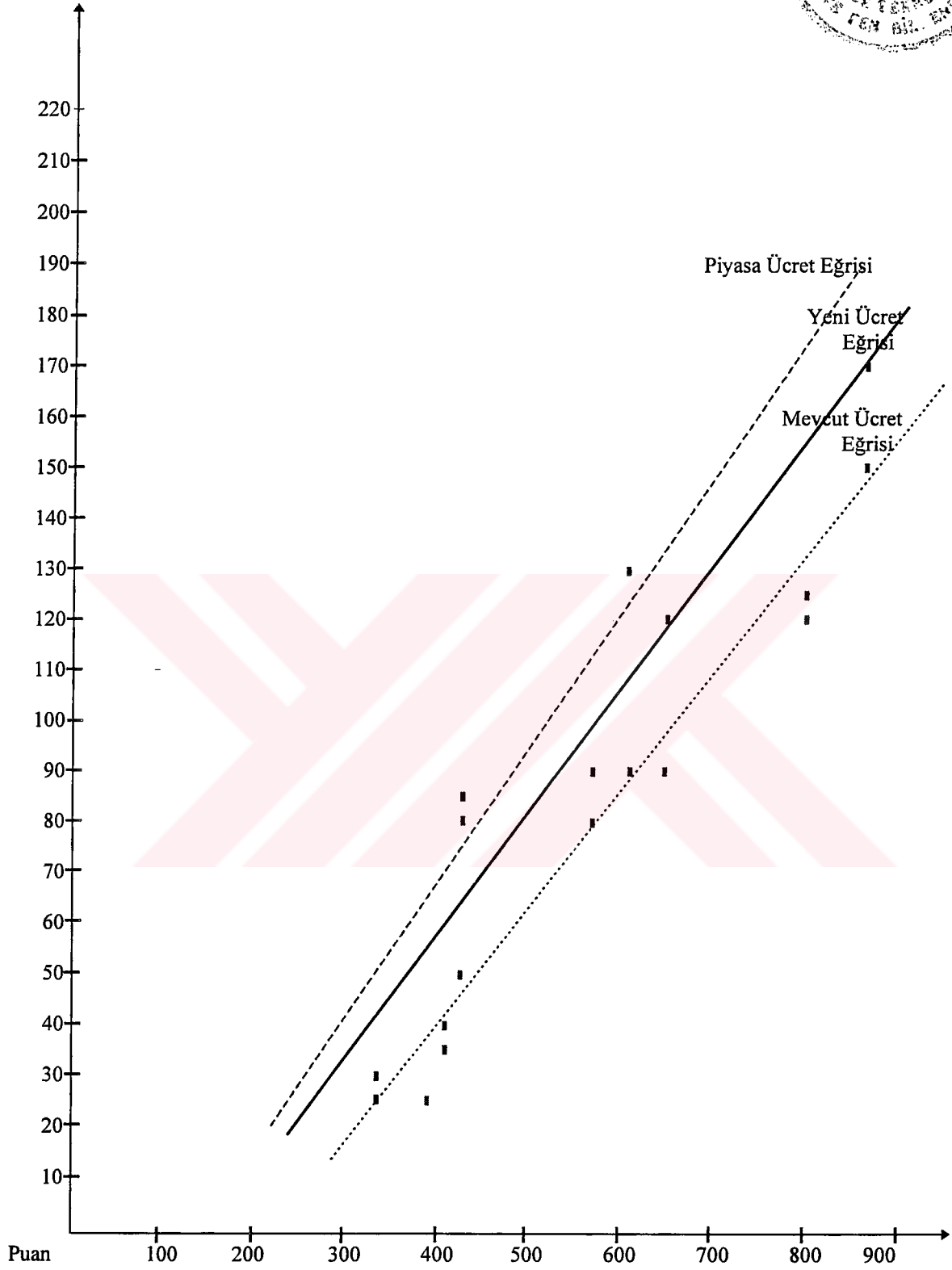
Her iş grubu için puanlar hesaplandıktan sonra işletmede ve piyasada verilen net ücretler göz önünde bulundurularak ücret braketleri çizilir. Şimdi çalışmamızda bu aşamaya gelmiş bulunuyoruz. İşletmede ve Piyasada verilen ücretler göz önünde bulundurularak yeni bir ücret eğrisi çizilecek daha sonra bu yeni ücret eğrisi üzerinde ücret braketleri oluşturulacak ve oluşturulan bu ücret braketleri içerisine giren iş gruplarına verilmesi gereken ücretler hesaplanacaktır.

Ekim - 1997 itibari ile verilen ücret tablosu

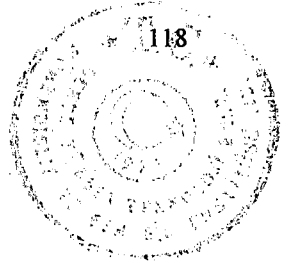
	<u>İşletmede Verilen</u> <u>Aylık Net Ücret (TL.)</u>	<u>Piyasada Verilen</u> <u>Aylık Net Ücret (TL.)</u>
Servis Mühendisi	150.000.000	170.000.000
Yedek Parça Satış Temsilcisi	90.000.000	130.000.000
Satınalma Sorumlusu	90.000.000	120.000.000
Yedek Parça Depo Sorumlusu	80.000.000	90.000.000
Makine Bakım-Onarım Teknisyeni	125.000.000	120.000.000
Meydancı	50.000.000	50.000.000
Çırak	25.000.000	25.000.000
Bekçi	35.000.000	40.000.000
Temizlikçi	25.000.000	30.000.000
Sekreter	85.000.000	80.000.000



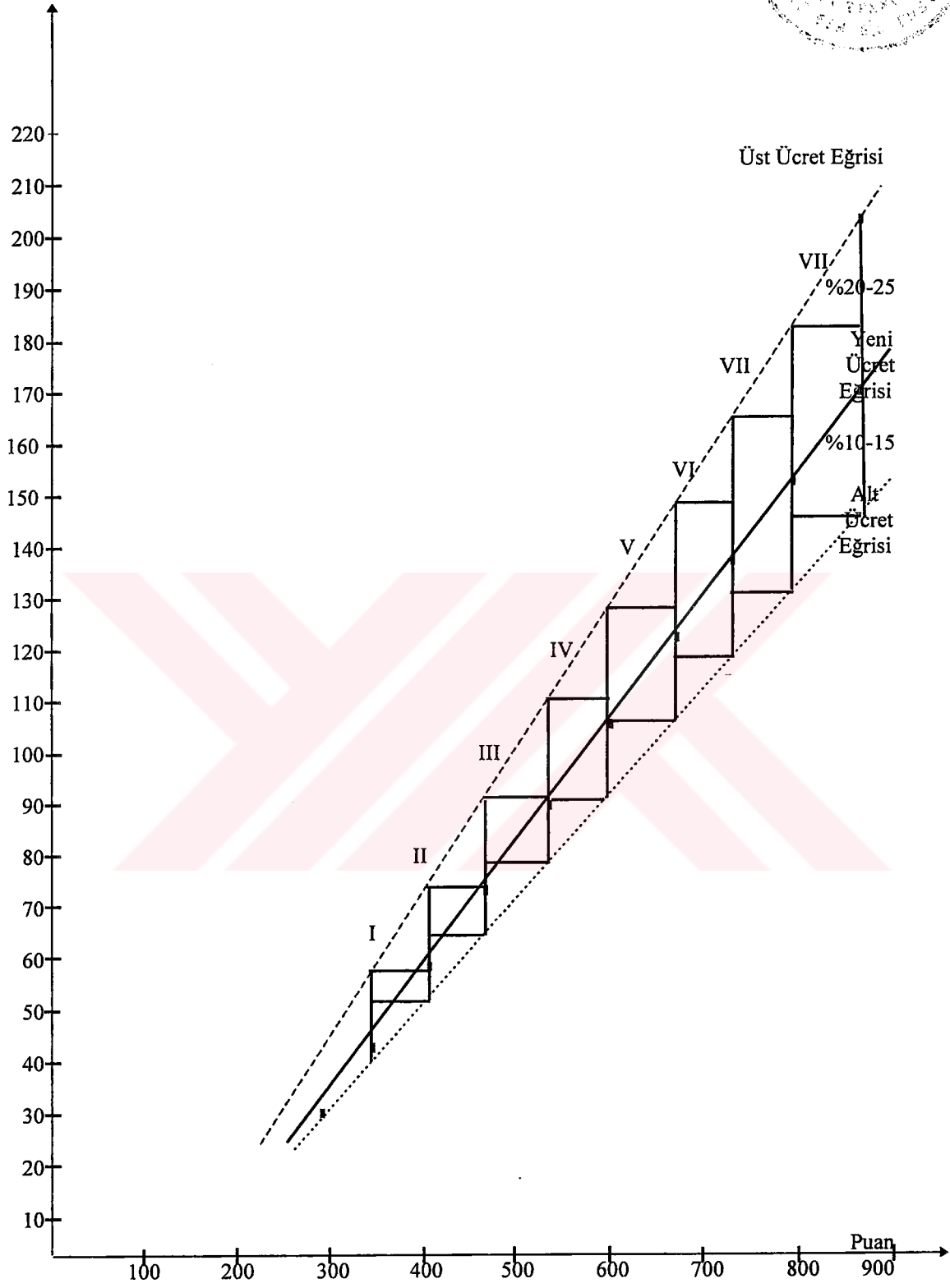
Aylık Net Ücret (TL) * 10⁶



$$\frac{\text{Max. Puan} - \text{Min. Puan}}{8} = \frac{860 - 340}{8} = \frac{520}{8} = 65 \text{ birim}$$



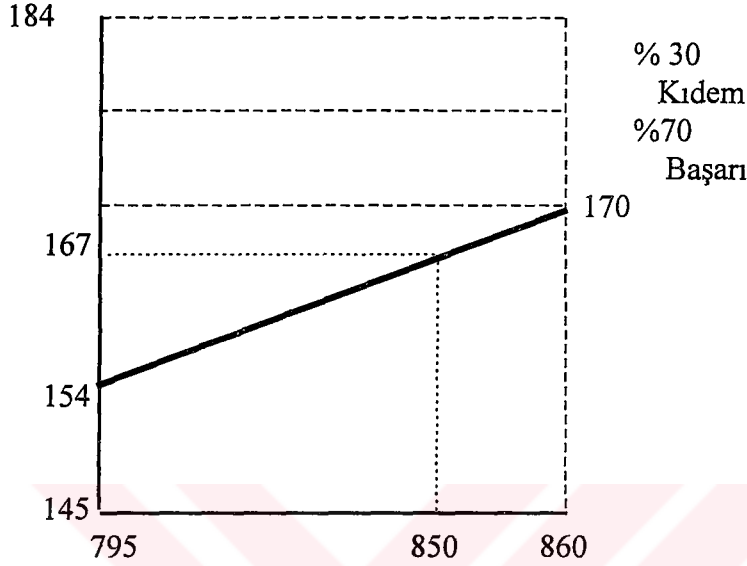
Aylık Net Ücret (TL) * 10⁶



Değerlenen her işe verilmesi mümkün olan ücretleri hesaplayalım.



İlk önce gerçek olmayan değerlerle oluşturulan bir brakette misal teşkil etmesi için bir iş grubunun ücretini hesaplayalım.



$$\text{Yeni Ücret} = \text{Temel Ücret} + \text{Başarı Ücreti} + \text{Kıdem Ücreti}$$

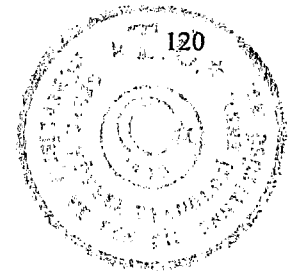
Bu formüle göre 850 puanlı, 3 yıl kıdemli bir Servis Mühendisinin ücretini bulalım.

Bu işte 3. Yılıni dolduranların kıdem ücretinden maksimum olarak yararlandığını düşünelim, yıllık kıdem ücretini 5.000.000 TL. olarak kabul edersek ve % 70 performansla çalıştığını kabul edelim.

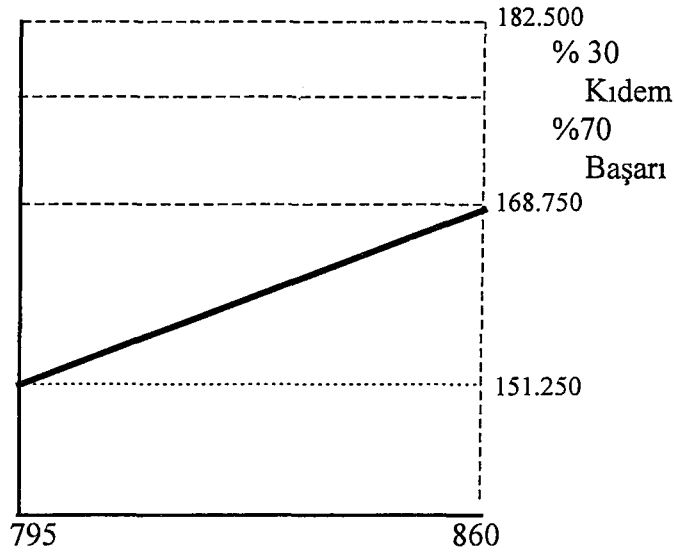
$$\begin{aligned} \text{Yeni Ücret} &= 167.000.000 + (3 / 3) * 0.3 * 14.000.000 + 0.7 * 0.7 * 14.000.000 \\ &= 167.000.000 + 4.200.000 + 6.860.000 \\ &= 178.060.000 \text{ TL. aylık almalı.} \end{aligned}$$

Yukarıda örneği verilen yöntemi kullanarak, ele aldığımız firmanın “Servis ve Yedek Parça” departmanında bulunan iş gruplarının ücretini hesaplayalım.

Not: Bütün iş gruplarında çalışanların tam performansla çalıştığı ve kıdem ücretinin tümünden yararlandığı kabul edilmiştir.

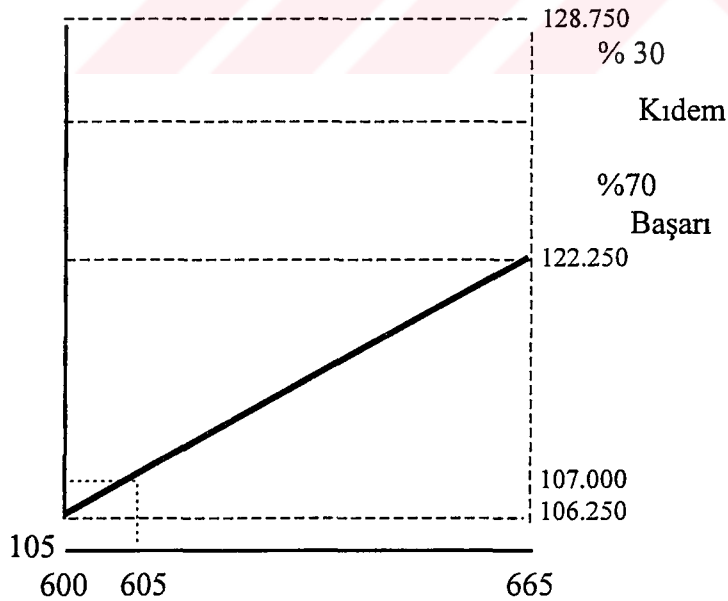


Servis Mühendisi (860 puan) :

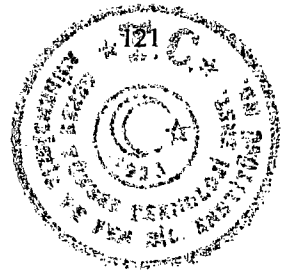


$$\begin{aligned} \text{Yeni Ücret} &= \text{Temel Ücret} + \text{Başarı Ücreti} + \text{Kıdem Ücreti} \\ &= 168.750.000 + 13.750.000 \\ &= 182.500.000 \text{ TL. aylık almalı.} \end{aligned}$$

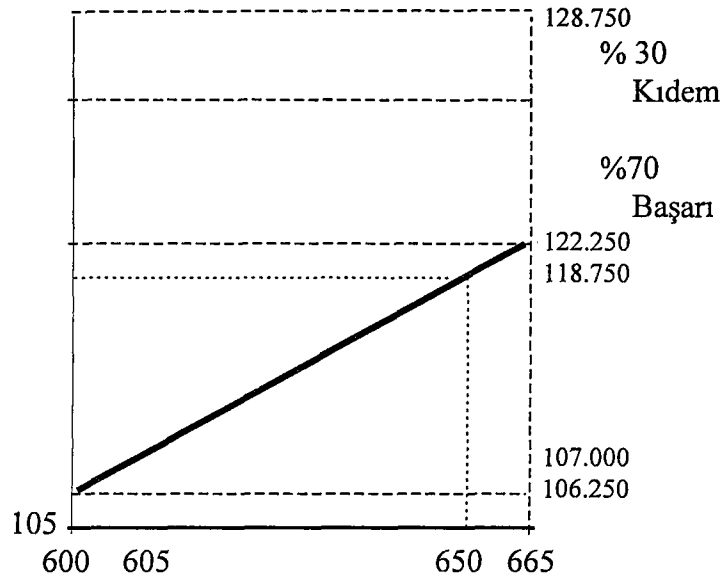
Yedek Parça Satış Temsilcisi (605 puan) :



$$\begin{aligned} \text{Yeni Ücret} &= \text{Temel Ücret} + \text{Başarı Ücreti} + \text{Kıdem Ücreti} \\ &= 107.000.000 + 6.500.000 \\ &= 113.500.000 \text{ TL. aylık almalı.} \end{aligned}$$

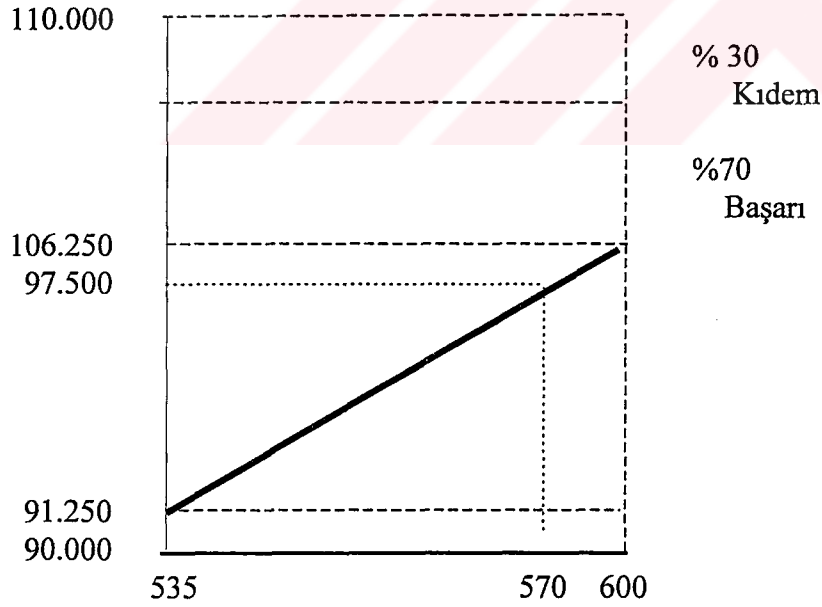


Satınalma Sorumlusu (650 puan) :

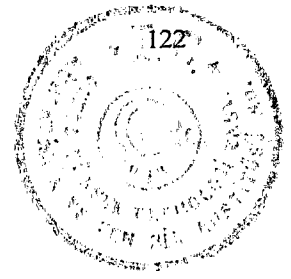


$$\begin{aligned}\text{Yeni Ücret} &= \text{Temel Ücret} + \text{Başarı Ücreti} + \text{Kıdem Ücreti} \\ &= 118.750.000 + 6.500.000 \\ &= 122.250.000 \text{ TL. aylık almalı.}\end{aligned}$$

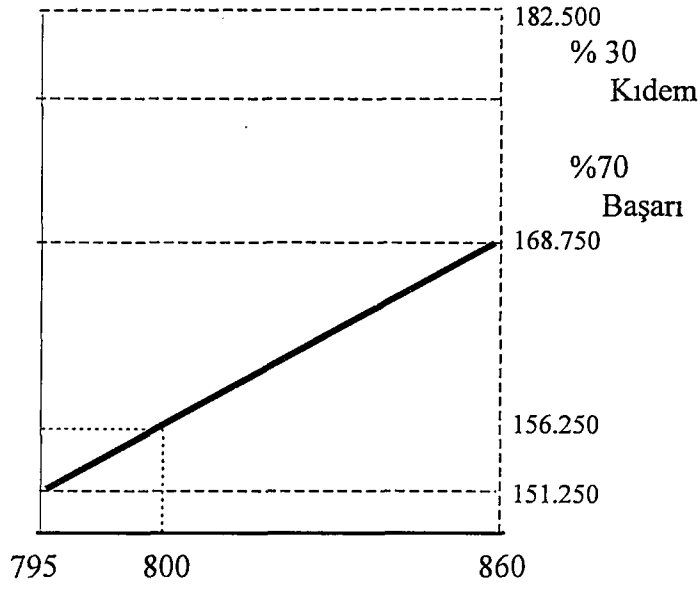
Yedek Parça Depo Sorumlusu (570 puan) :



$$\begin{aligned}\text{Yeni Ücret} &= \text{Temel Ücret} + \text{Başarı Ücreti} + \text{Kıdem Ücreti} \\ &= 97.500.000 + 3.750.000 \\ &= 101.250.000 \text{ TL. aylık almalı.}\end{aligned}$$

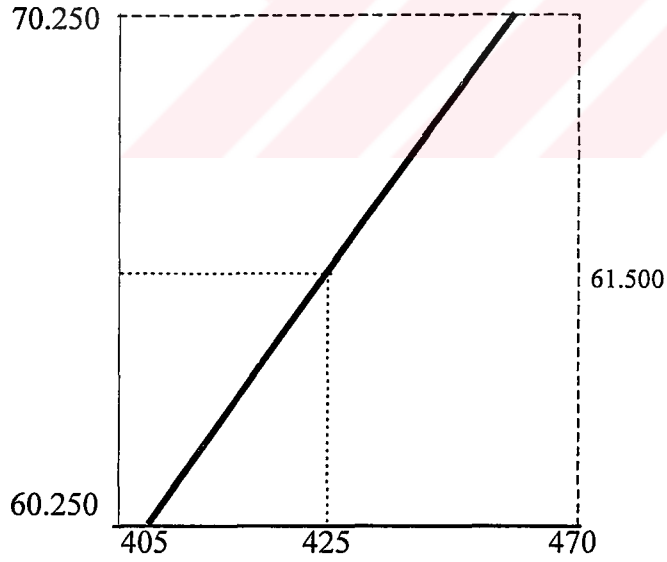


Makina Bakım-Onarım Teknisyenliği (800 puan) :



$$\begin{aligned}\text{Yeni Ücret} &= \text{Temel Ücret} + \text{Başarı Ücreti} + \text{Kıdem Ücreti} \\ &= 156.250.000 + 13.750.000 \\ &= 170.000.000 \text{ TL. aylık almalı.}\end{aligned}$$

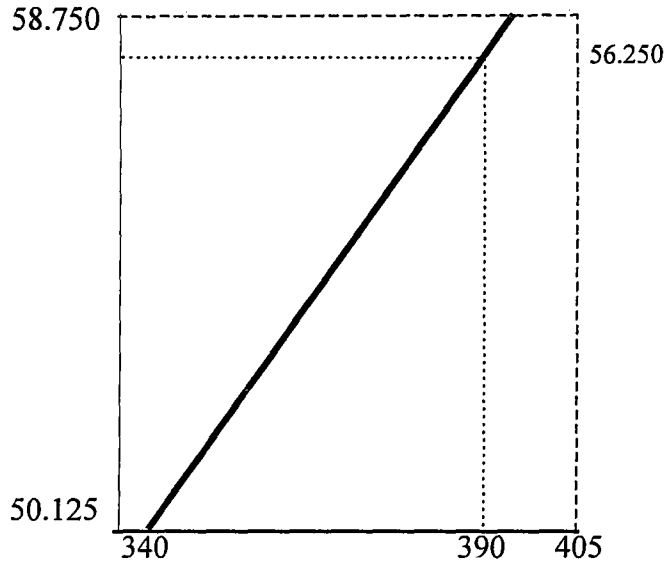
Meydancı (425 puan) :



$$\begin{aligned}\text{Yeni Ücret} &= \text{Temel Ücret} + \text{Başarı Ücreti} + \text{Kıdem Ücreti} \\ &= 61.500.000 \text{ TL. aylık almalı.}\end{aligned}$$

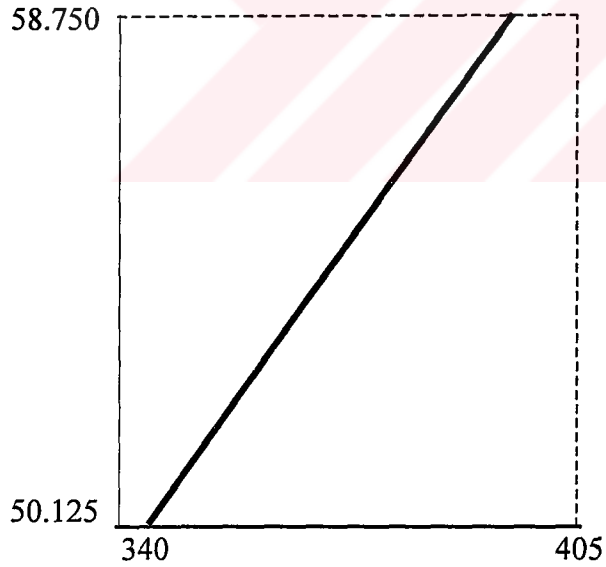


Çırak (390 puan) :

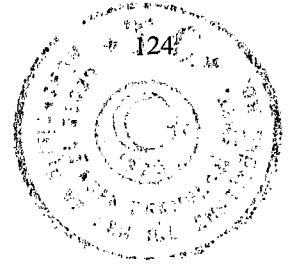


Yeni Ücret = Temel Ücret + Başarı Ücreti + Kıdem Ücreti
= 56.250.000 TL. aylık almalı.

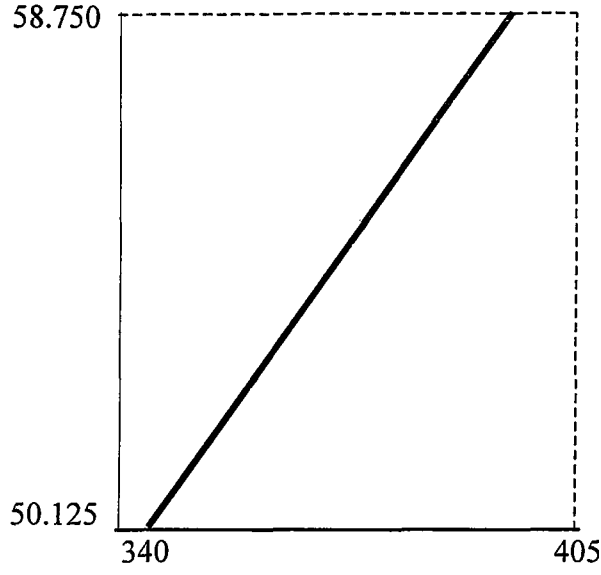
Bekçi (405 puan) :



Yeni Ücret = Temel Ücret + Başarı Ücreti + Kıdem Ücreti
= 58.750.000 TL. aylık almalı.

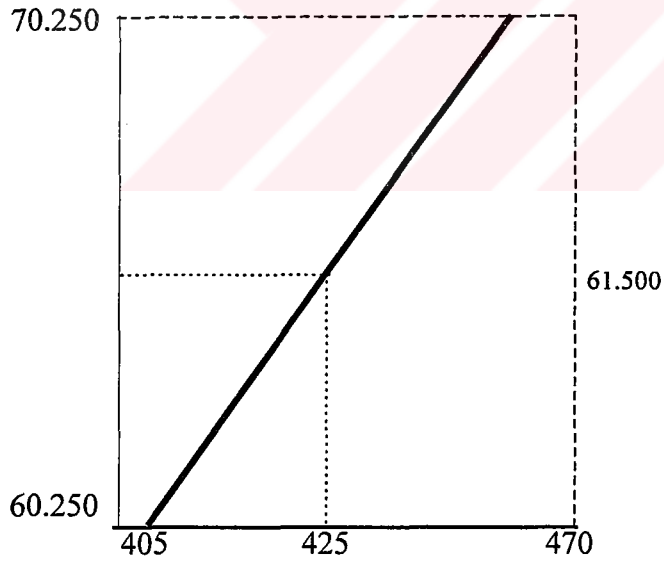


Temizlikçi (340 puan) :

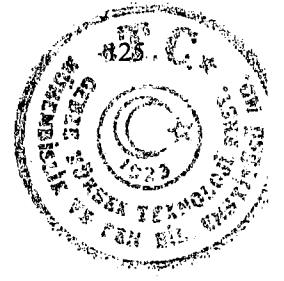


Yeni Ücret = Temel Ücret + Başarı Ücreti + Kıdem Ücreti
= 50.125.000 TL. aylık almalı.

Sekreter (425 puan) :



Yeni Ücret = Temel Ücret + Başarı Ücreti + Kıdem Ücreti
= 61.500.000 TL. aylık almalı.



Ekim-1997 itibari ile verilmesi gereken ücretler:

Servis Mühendisi	:182.500.000
Yedek Parça Satış Temsilcisi	:113.500.000
Satınalma Sorumlusu	:122.250.000
Yedek Parça Depo Sorumlusu	:101.250.000
Makine Bakım-Onarım Teknisyeni	:170.000.000
Meydancı	: 61.500.000
Çırak	: 56.250.000
Bekçi	: 58.750.000
Temizlikçi	: 50.125.000
Sekreter	: 61.500.000 TL. dır.

7. Uygulamanın Değerlendirilmesi ve Öneriler

Yapılan uygulama neticesinde elde edilen veriler baz alınarak işletme için öngörülen ücret yapısı ile mevcut ücret yapısı karşılaştırıldığında genel itibariyle verilen ücretlerin düşük olduğu görülür. Aynı zamanda iş gruplarının arasındaki ücret dengesinin de ahenkli olduğu söylenemez. Belki ücret sıralaması doğru olabilir. Fakat ücretler arası farkın daha reel olması gerekmektedir. Gerçi işletme için öngörülen ücret yapısındaki ücretlerin mevcut ücret yapısından bu kadar farklı-yüksek çıkmasının bir nedeni de ücreti hesaplar iken kıdem ve başarı eklerinin maksimum olarak kabul edilmiş olmasıdır. Ama yinede ücretlerin daha yüksek olması gerekmektedir. Bu durumun böyle devam etmesi işletmenin çalışanlarını kaybetmesine yol açabilir. Bu durumun önüne geçebilmek için ilk yapılması gereken ücret grupları arasındaki farkı düzelterip, genel bir ücret iyileştirilmesine gidilmesidir. Zaten faaliyet gösterdiği sektörde pazar payını en hızlı arttıran firma olması itibari ile bu ivmeyi kaybetmemek için çalışanlarını muhafaza etmelidir.

İşletmedeki mevcut ücret yapısı, işletme için öngörülen ücret yapısı ve piyasadaki ücret yapısı üçü birden karşılaştırıldığında görülen şey işletmedeki mevcut ücret yapısının oluşturulması esnasında her şey değeriyle orantılı ücret verilmesinden ziyade piyasada verilen ücretin esas alınarak paralelinde bir ücret tayin edilmiş olduğudur. Buda belki diğer firmaların ücret yapısı ile uygulama yaptığımız firmanın



cret yapısı arasında bir ahenk sağlar fakat işletmenin içindeki iş grupları bu ahenkten mahrumdur. Bu durum da çalışanlar için bir başka rahatsızlık kaynağıdır. cret yapılarının böyle olmasından çıkarılacak sonuç kolaylıkla istihdam edilebilecek fazla bir meziyet gerektirmeyen işleri yapan iřęörenlerin iş değeri ile doğru orantılı ücret alamadığıdır.

Yapılan uygulama neticesinde elde edilen sonuçların gösterdiği bir diğer nokta da alt ücret gruplarında yer alan işlerin deneyim gerektirmemeleri ve sahip olunan niteliklere bağlı olarak başarı getiren unsurları ihtiva etmemeleri nedeni ile başarı ve kıdemin sağladığı ücret artışlarının etkili olamadığıdır. Yani bu işler herkes tarafından yapılabilecek ve bir eğitim gerektirmeyen işler olması nedeniyle adını andığımız bu faktörler ücret artışını bu gruplarda beraberinde getirememektedir. Belki de bu gruplarda realitede verilen ücretin uygulamada olması gereken ücretten düşük olmasının sebebi de kaybedilen elemanın yerinin kısa sürede aynı işi aynı seviyede yapabilecek bir eleman ile kapatılabilecek olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu veriler ışığında işletmenin uygulaması gereken ücret politikasının ana hatlarının şöyle olmasının gerektiğini söyleyebiliriz. Genel itibariyle ücretlerin piyasada verilen ücretler paralelinde yükseltilmesi gerekmektedir. Bu yapılırken iřęörenlerin maliyetinin işletmeye aşırı bir yük getirmemesine özel bir ihtimam gösterilmelidir. cret grupları arasındaki farkın alınan puanlarla orantılı olması gereklidir fakat iş gücü maliyetinin düşürülmesi gerektiğinden kaybı işletme için zararlı olmayacak ve yeniden istihdamı kolay iş gruplarına piyasadaki muadillerinin aldıkları ücretler de göz önünde bulundurularak bir ücret tespiti yapılmalıdır. Daha öncede ifade ettiğimiz gibi işletmenin ücret yapısının daha sağlıklı hale getirilebilmesi için işletmenin ücret yapısı üzerinde iki önemli değişiklik yapılmalıdır. Bunları iş gruplarını içinde bulundukları ücret braketlerine uygun şekilde cretlendirerek yapabiliriz. Bu işletmede bunu yapmak ücretleri genel itibari ile yükseltmek ve iş grupları arasındaki ücret farklılıklarını aldıkları puana göre ayarlamak demektir.

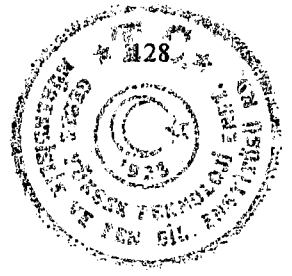
Bu noktada bunun ancak iş değerlendirme ile yapılabileceği söylenebilir. Çünkü her işin değerini diğer iş grupları ile kıyaslayarak tesbit etmek ve bu değerine uygun



bir ücret tayin edebilmek ücretlendirmenin iş değeriemesi yolu ile yapılmasıyla mümkündür. Veya başka bir deyişle bir işletmenin ücret yapısını oluşturmanın en sağlıklı yolu iş değerieme yöntemini kullanarak bu yapıyı oluşturmaktır.



SONUÇ VE ÖNERİLER



İş değerleme ve ücretlendirme organizasyonlar için mükemmel olmamakla birlikte gerekli bir sistemdir. Eğer iş değerlemeyi organizasyonel bir problem çözme metodu olarak düşünersek, o zaman iş değerleme bu anlamıyla II. Dünya Savaşı sırasındaki anlamından farklı bir anlam ifade etmez. İş değerlemeyi mikrometre ile yapılan bir ölçüm olarak kabul edemeyiz, ancak onu bir kıyas ölçüsü olarak kabul edebiliriz. İş değerlemeyi yapanlar mümkün olduğu kadar objektif olmaya çalışmalıdırlar, bunu yaparken aslında yapılan işe subjektiflikle karışmaktadır. İş değerlemedeki tek teselli kaynağı ücret yapısını oluşturmak zorunda olduğumuz organizasyonlarda ve ücretlendirmek zorunda olduğumuz işlerde hiç bir şeyin iş değerlemeden daha fazla bilimsel olmamasıdır. Biz ancak daha hassas bir değerlendirme için yeni yöntemler arayabiliriz.

İş değerlemenin en önemli amacı ücret yapısındaki yanlışlıkların önüne geçmektir. Bu planların amacı ücretleri arttırmak ya da azaltmak değil, adaletli ücret dağılımını sağlamaktır. Bununla birlikte, eşitsizliklerin elimine edilmesi de maliyetleri bir miktar arttırmaktır. Eğer önceki ücret oranları yeni oranlara göre azsa bu oranların ayarlanması bir maliyet artışını da beraberinde getirmektedir. İşletmeler genelde ücret oranlarını düşürmezler. Bu tip oranlar maliyeti arttırmaz, çünkü onlar zaten mevcuttur. Bununla birlikte, ücretler düşük olduğu için yapılan ayarlama birdenbire dengelenemeyebilir. Bazı organizasyonların uyguladığı ücret yapısı uygun olduğu için iş değerlemenin getireceği maliyet onlar için fazla olmayabilir. Bununla birlikte, pek çok organizasyon uygulanan programın bir gereği olarak ek maliyet artışlarına katlanmak zorundadır.

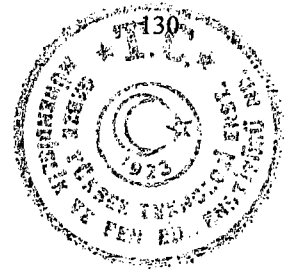
Ücret yapısını düzeltmek için yapılan çalışmaların, yalnızca bir adımdan ibaret olmadığını bunların bir süreç gerektirdiğinden daha önce bahsetmiştik. Bundan dolayı, eğer ücret yapısı oluşturulup kaynaklar sağlanırsa, bu o şirketin doğru yolda olduğunu gösterir. Bu sistemle aşırı ücretlerin önüne geçildiği gibi düşük ücretlerde zaman içinde dengelenir.

Programın uygulanmasından sorumlu olanlar programın muhtemel maliyeti hakkında ve beklenen sonuçlar konusunda bir rapor hazırlayıp bunu üst yönetime sunmalıdırlar. Elde edilebilir bu bilgilerle üst yönetim programın uygulama planı üzerinde karar verirler. Burada şirketin her adımda artacak maliyetleri karşılama gücü veya istekliliği göz önünde bulundurularak karar verilir.

Piyasadaki ve işletmedeki ücret devamlı kontrol edilip, kıyaslanmalı ve aradaki farkın sebebi araştırılmalıdır. Eğer işgören sayısında beklenmedik bir artış olursa, ücretler piyasadaki ücretlerle paralel olmayabilir. Bununla birlikte normal koşullar altında bu iki yapı birbirine çok yakın olmalıdır. Aradaki fark büyümeye başladığı zaman, bunun sebebi, problem kronik hale gelmeden bulunmalı ve tedavisi yapılmalıdır.

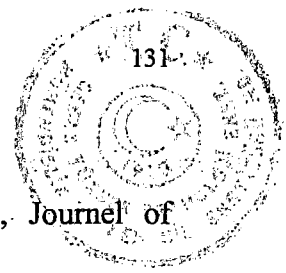
Ücretlendirmede rol oynayan önemli faktörlerden bazıları da mesai, prim ve ikramiye gibi etmenlerdir. Bunlar çalışanı motive etme ve işletmeye daha çok fayda sağlaması açısından kullanılabilecek unsurlardır. Bu unsurlar kullanılarak işgören motive edilebildiği gibi, ücret düzenlemesi de bu unsurlar vasıtasıyla yapılabilir. Yani düşük olan ücretler daha iyi hale getirilebilir. Fakat bu yapılırken ücretin toplam maliyeti göz önünde bulundurulmalı ve ücretin işletmeye getireceği yük fazla ağırlaştırılmamalı.

Bu çalışma ile ortaya konulmak istenen organizasyonların ücret yapısındaki bozuklukları gidermenin en kolay yolunun işletmenin ücret yapısının iş değerlendirme yöntemi ile oluşturulması olduğudur. Bu yöntemle işlerin birbirleriyle kıyaslanarak ve birbirlerini referans kabul ederek değerleri tespit edilir. Piyasa da aynı işlere verilen ve işletmedeki mevcut ücretler göz önünde bulundurularak en optimal çözüm ortaya konur ve işletmenin ücret yapısı böylece belirlenir. İş değerlendirme ile ücretlendirme bütün problemleri çözme iddiasında değildir, yalnızca işletmelerin ücret yapısının en iyi şekilde iş değerlendirme yöntemi ile yapılabileceği iddiasındadır.



KAYNAKLAR

1. Alpugan, Demir, Oktav, Öner, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1995.
2. Artan, Sinan, Personel Yönetimi, Gül Basım ve Yayım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul, 1989.
3. Ataay, İsmail Durak, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İşletme İktisadi Yayınları, 1. Cilt, İstanbul, 1990.
4. Ataman Üzeyir Temiz, Enflasyonist Yapıda Ücret Modeli ve Yeni Arayışlar, Tebliğ, 2. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresi, Kasım 1992.
5. Baccı, Guy J; Ücret Yönetimi (Çeviren: İsmail Çakaloz), Olgaç Matbaacılık, Ankara, 1977.
6. Bingöl, Dursun, Personel Yönetimi, Beta B.Y.D.A.Ş., 2. Baskı, İstanbul, 1996.
7. Chesler, David J.-Levkart, Richard H.-Otis, Jay L., İş Değerleme Ücret Yönetimi, (Çeviren:Çakaloz İsmail, Olgaç Matbaası, Ankara, 1977)
8. David A. Cenzo And Stephen P. Robbins, Human Resource, John Wiley and Sons Inc., Fourth Edition, Newyork, 1993, USA.
9. Dalmar Fisher and William R. Torbert, Personel and Organizational Transformations, Mc Graw-Hill Book Company, London C. 1987.
- 10.DİSK-AR:1990 larda Türkiye İşçi Sınıfı, Sosyal ve Ekonomik Göstergeler, DİSK-AR Yayını, İstanbul, 1992.
- 11.DİSK-AR: Sanayi İşçisinin Kimliği, DİSK-AR Dergisi, Ocak 1994, sayı 13.
- 12.Erdoğan, İ, İşletmelerde kişi değerlemede Psikoteknik, İşletme Fakültesi Yayınları, no 243, 4. Baskı, İstanbul, 1990.
- 13.Eren, Erol, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul, 1993.
- 14.Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- 15.Güldamla, Aynur, Türkiye’de İş Değerlendirme Uygulamasının Analizi, M.P.M. Yayınları, Ankara, 1984.
- 16.İşıl, B. Ergonomi, Y.T.Ü. Yayınları, sayı 229, İzmit, 1991.

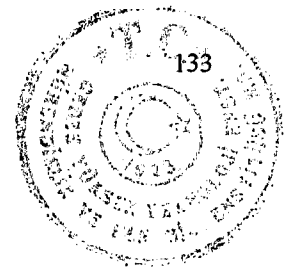


- 17.İş Değerlendirme Semineri, M.P.M. Yayınları, Ankara, 1970.
- 18.Jill Kanin Lovers, Meeting The Challenge of Workforce 2000, Journal of Compensation and Benefits, January-February, USA, 1990.
- 19.John E Butter R Ferris, Nancy, K Napier, International Human Resources Management, South-Western Publishing Co. USA, 1990.
- 20.J. Walker Morris, Principles and Practice of Job Evaluation, Printed in Great Britain by Northumberland Press Ltd., Third Published, Gatehead, 1983.
- 21.Kaynak, T., İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul, 1996.
- 22.M. J. Koch and McGrath, Improving Labor Productivity Human Resource Policies Do Matter, Strategic Management Journal, Volume 17, number 5, May 1996.
- 23.Mucuk, İsmet, Modern İşletmecilik, Der. Yay., 3. Baskı, İstanbul, 1987.
- 24.OECD Economic Outlook dune 1992, TİSK, Sorunlar ve Görüşler, TİSK İnceleme Yayınları 2.
- 25.Ömer, Aksu Alpaslan, Ücretler ve Verimlilik, İstanbul Üniv. Basım ve Film Merkezi, İstanbul, 1993.
- 26.Palmer, Margaret-Winters, Kenneth T., İnsan Kaynakları, (Çeviren: Doğan Şahiner), Rota Yay., İstanbul, 1993.
- 27.Richard M. Hodgetts and K. Galen Krock, Personel and Human Resource Management, Harcaurt Brace Jovanowich, USA, 1992.
- 28.Segem, Gündüz Balkan, İş Değerlendirmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, İzmir, 1980.
- 29.Thomas Pattern, Fair Pay, The Management Challenge of Comparable Job Worth and Evaluation, Jossey-Bass Publishers, London, 1988.
- 30.Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası-MESS, Metal İş Gruplandırma Sistemi.
- 31.TİSK: Büyüme Verimlilik ve Ücret, İşveren Dergisi, Mayıs 1995.
- 32.Wallace, Marc J., Fay Charles H. Compensation Theory and Practice, Kent Human Resource Management Series, Kent Publishing, Boston, 1987.
- 33.William B. Werther, Human Resources and Personel Management, Jr. And Keith Davis Mc. Graw-Hill International Editions, 4. Ed., Newyork, 1993.

- 34.Yalçın, Selçuk, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, 1990.
- 35.Yıldız, Gültekin, İşletmelerde İşgören Yönetimi, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fak. Yay., Adapazarı, 1988.



ÖZGEÇMİŞ



7 Haziran 1972 yılında Adapazarı'nda doğdum. İlk, Orta ve Lise tahsilimi 1979-1989 yılları arasında Adapazarı'nda yaptım. 1989 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi, Makina Fakültesi, Makina Mühendisliği Bölümüne kaydımı yaptırdım. Bu bölümden 1994 yılında mezun oldum. 1994-1995 yıllarında Y.T.Ü. master ingilizce hazırlık sınıfında okudum. 1995 yılında G.Y.T.E., İşletme ana bilim dalında master programına başladım, halen adı geçen bölümün öğrencisiyim. Temmuz 1996 yılından bu yana özel bir firmada makina mühendisi olarak çalışıyorum.

Zafer ÖZBALABAN

KALE ULUSLARARASI TİCARET VE NAKLIYAT A.Ş.
STATEMENT OF POSITION AS OF OCTOBER 31, 1997

(15)

Agency Exchange Rules 1.59, 2.34

ASSETS				LIABILITIES & EQUITY			
I	Current Assets			I	Current Liabilities		
A	Cash & Banks		1,378,703	A	Accounts Payables		5,720,000
1	Cash	461,646		1	Short-Term Accounts Payables	5,116,542	
2	Bank Accounts	488,337		2	Advance Received From Customers	467,533	
3	Government Bonds	718		3	Other Payables	135,990	
4	Post-Dated Cheques	429,134					
5	Post-Dated Cheques	1,133		B	Taxes Payable		111,204
B	Accounts Receivable		7,194,842	1	Taxes	99,054	
1	Receivables (domestic/international)	8,463,464		2	Social Security Deductions	12,150	
2	Promissory Notes	728,351					
3	Advances Given	3,028		II	Long-Term Liabilities		
C	Other Short-term Receivables		478,634	A	Accounts Payable		5,101,021
1	Receivables From Partnerships	107,432		1	Long-Term Accounts Payable	3,171,572	
2	Receivables From Partnerships	165,185		2		4,341,281	
3	Receivables From Shareholders	171,875		3	Loans From Participations	880	
4	Other Receivables	34,142		4	Loans From Participations	401,756	
D	Other Current Assets		157,787	5	Other Loans	15,052	
1	VAT Forwarded to Next Year	67,468		B	Financial Liabilities		850,050
2	Taxes Payable in Advance	36,770		1	Bank Credits	850,050	
3	Prepaid Expenses	13,680		III	Shareholders Equity		
4	VAT Discounts for Preceding Years	49,870		A	Paid-in Capital		150,830
I	Inventories		2,765,730	B	Re-evaluation Surplus		178,557
1	Stocked Inventory	1,746,126		C	Retained Earnings		262,878
2	Down-Payments for Orders Made	1,019,604		1	Legal Reserves	30,159	
II	Noncurrent Assets			2	Extraordinary Reserves	232,719	
A	Financial Noncurrent Assets		1,234,827		Liabilities & Equity		12,374,606
1	Stoek of other Companies in the Group	484,546			Term Profit		1,799,251
2	Shares in other Companies in the Group	36,330					
B	Tangible Fixed Assets		1,234,827				
1	Buildings	173,196					
2	Facilities - Equipment-Machinery	38,434					
3	K.V. Kales - Seaship	1,742,003					
4	Vehicles	405,832					
5	Furniture & Office Equipment	194,680					
6	Accumulated Depreciation (-)	1,319,316					
C	Intangible Assets		432,966				
1	Special Costs	432,966					
	Total Assets		14,173,866		Total Liabilities & Equity		14,173,356

KALE ULUSLARARSI TICARET VE NAKLIYAT A.Ş.
STATEMENT OF INCOME

For the Month period Ended October 31, 1997

(15)

Average Exchange Rates of 139,230

A	Gross Goods Sold		8,125,856
B	Discounts and Sales Refundings		47,063
C	Net Goods Sold	(A-B)	8,078,772
D	Freight Services Sales		1,361,832
E	Net Product & Service Sales	(C+D)	9,460,603
F	Cost of Goods Sold		7,502,643
G	Cost Freight Services		944,664
H	Cost of Goods & Freight and Services Sold	(G+F)	8,447,327
I	Gross Profit of Goods and Service Sold	(E+H)	1,013,276
J	Operating Income		5,168,143
K	Operating Expenses		3,061,909
L	Financial Expenses		1,520,260
M	Ordinary Profit - Loss	(J-K-L)	1,799,251



Müşteri Vergi Dairesi Hesap No:

HESAP TOPLAMI

HARİCİ MALZEME VE İŞÇİLİK

SERVİS MALZEMELERİ

g.	Ad.	AÇIKLAMA	M.K.	Maliyet	SATIŞ
			TOPLAM		



İŞ EMRİ	ŞUBE	MK	MÜŞTERİ	FİRMA	MODEL	SERİ NO	SAAT
ADRES TEL:				AÇILIŞ TARİHİ	SÖZ TARİHİ	KAPANIŞ TARİHİ	
TEMAS EDİLECEK KİŞİ TEL:				F	M	ATAŞMAN NO.	ATAŞMAN NO.
FORMU DOLDURAN				HESAPLAYAN	TUTARI	MK	KLEYM NO

İŞİN KISA TARİFİ :.....

SERVİS MÜDÜRÜ

İŞ KAPATMA FORMU

Müşteri Vergi Dairesi Hesap No:

İŞ EMRİ 38876m	ŞUBE 1	M.K. KATL	Müş. NO. Muzafer Salman.	MODEL SE 21016-2	SERİ NO F84 2402	SAAT
ADRES				Açılış Tarihi 19-5-98	Söz Tarihi	Kapanış Tarihi 21/6/98
Temas Edilecek Kişi Tel.			Açıklama / Müsteriye fatma Edilecek			
Müşteri	Kısımlararası	M.K.	Servis Masrafı	M.K.	Rapor No. 381642 39165	

HESAP TOPLAMI

K		İŞÇİLİK			Harici Malzeme ve işçilik	Servis Malzeme-leri	Servis Araç Gelirleri	Harcırah	Mamul İmalat Satışı	Diğer	TOPLAM
		Sabit	Hesap-lanan	Fazla Mesai							
	Ma		30.000.000				5.000.000				35.000.000
	Sa										
	Ma										
	Sa										
hesaplayan				Kontrol Eden		Onaylayan		Katma Değer Vergisi			5.250.000
								GENEL TOPLAM			40.250.000

7 d.p. 8.500.000 + 35.000.000 = 43.500.000 + 17.750.000 =

HARİCİ MALZEME VE İŞÇİLİK

Seg.	Talep No.	Fat No.	AÇIKLAMA	Satan Firma	M.K.	Maliyet	SATIŞ
			98876 Servis bedeli (Maliyet 30.000.000 + 5.000.000 = 35.000.000) Kazancı 5.000.000 Maliyet Modeli: SE 21016-2 Serisi: F84-2402				
TOPLAM							

SERVİS MALZEMELERİ

Seg.	Ad.	AÇIKLAMA	M.K.	Maliyet	SATIŞ
TOPLAM					

Tarih	Çıkış Saati	Variş Saati	Eleman No.	GÜZERGAH	M.K	Km.	Normal Mesai	Gece Zamlı F.M.	F.M. % 100
19.05.98	12 ⁰⁰	13 ⁰⁰		Mevlaket - Ömerli		20			
19.05.98	15 ⁰⁰	16 ⁰⁰		Ömerli - Mevlaket		20			
20.05.98	9 ⁰⁰	10 ⁰⁰		Mevlaket - Ömerli		20			
20.05.98	12 ⁰⁰	13 ⁰⁰		Ömerli - Mevlaket		20			
PUANTÖR İmza	Harcırahı yapılmıştır/...../199....				TOPLAM	80	1		