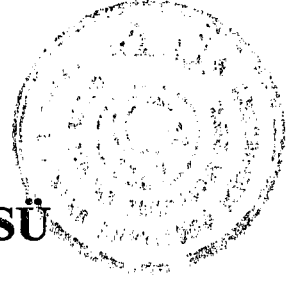


T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



102140

**YEREL YÖNETİMLERDE ÜCRET
YAPISI VE İŞ DEĞERLEMeye BAĞLI
OLARAK YENİ ÜCRET SİSTEMİNİN
KURULMASI**

**KASIM KELEŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

TEZ DANIŞMANI

Doç.Dr.Oya ERDİL

GEBZE

2000

102140

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON BİRİMİ**

Kasım KELEŞ'in Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 27/07/2000....tarih ve 2000/03.. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

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



ÜYE : Prof.Dr.Erol EREN

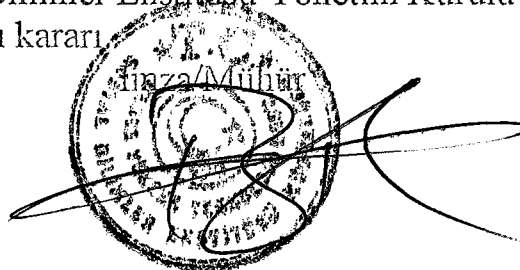


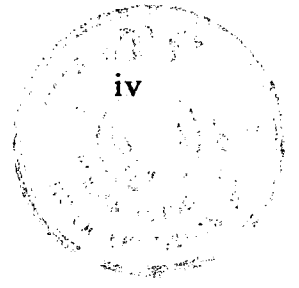
ÜYE : Y.Doç.Dr.Adnan CEYLAN



ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01/06/2000 . tarih ve 2000/15 sayılı kararı





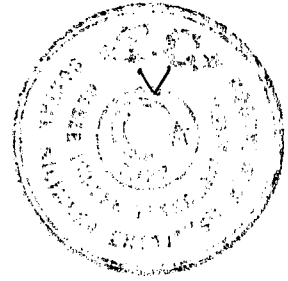
ÖZET

Verimlilik ve buna bağlı olarak iş doyumunun iş görenlerde çalışma aktivitesinin artırılması için, işletmelerde tutarlı ve kabul edilebilir bir ücret politikasının oluşturulması gelmektedir. Bu çalışmanın amacı yerel yönetimlerde, yani belediyelerde ücret konusu, diğer bir deyişle var olan ücret politikalarının personeli nasıl etkilediği, diğer taraftan da var olması gereken ücret politikalarının ortaya çıkartılmasıdır.

Yerel yönetimlerde iş tanımları, iş analizleri ve iş değerlemeleri yeni yeni gündeme gelmektedir. Tutarlı bir ücret politikasının oluşturulmasında her şeyden önce belediyelerin yeniden re organizasyona tabi tutulmaları ve ademi merkeziyetten uzaklaşarak yerinden yönetimle konuya eğilmeleri gerekmektedir.

Belediyelerde tutarlı bir ücret politikasının olması çalışanların sosyal ve ekonomik anlamda hak ettikleri ücretlerin verilmesi onların işe kendilerini daha iyi adepte etmelerine imkan tanıyacaktır. Eşit işe eşit ücret ve aynı zamanda memur işçi ayrımından kaynaklanan ücret farklılığı aşıldığı takdirde belediyelerimiz çok daha verimli-etkin hizmetler üretebileceklerdir.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ücret ve ücretin genel tanımları, ikinci bölümde ücret yönetimi ve ücretlendirmenin yanı sıra işletmede ücret politikasını, üçüncü bölümde iş analizi ve iş değerlendirme dördüncü bölümde ise Pendik Belediyesinde uygulanan ücret yapısı incelenmiş ve uygulamaya yönelik olarak iş değerlemeye bağlı yeni bir ücret modeli önerisi geliştirilmiştir. Sonuç ve değerlendirme kısmında ise tüm elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yeni bir model yeni bir ücret sistemi ortaya konmuştur.



SUMMARY

To increase both performance and job satisfaction in the work place a Consistent and a logical salary structure should be established. The Purpose of this study is to look at current local municipality salary Structures and to offer ways for improving these structures.

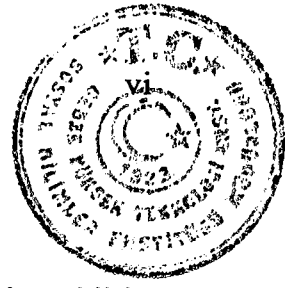
In local authorities job description, analyses and evaluation have only Recently come on to the agenda. In the development of consistent salary Scales the reorganisation of local municipalities and a moving from Centralised systems is called for.

Creating a consistent salary structures, wich take into account the social And economic criterion of employees, shold enable greater productivity In the work place.

This thesis contains four parts including a general look at the subject of Salaries; Salary management; Salary strategies; Job analysis and evaluate; One implementation which is made in Pendik municipilate.

The final section of this study offers suggestions and new models based On the findings of the study.

TEŞEKKÜR



Türkiye’de belediyelerde ücret sisteminin tam ve etkili bir şekilde uygulanmadığını görmekteyiz. Bu nedenle yapılan bu çalışmanın uygulayıcıları da ışık tutacağı ve bu kaynaktan istifade edebilecekleri kanaatindeyim.

Bu eserin hazırlanmasına vesile olan saygı değer hocam Prof.Dr Erol EREN’e, eserin hazırlanmasında engin bir hoşgörü ve titizlik göstererek beni yönlendiren olumlu tenkitlerle katkıda bulunan danışman hocam Doç.Dr. Oya ERDİL’e, kaynak temini noktasında her türlü yardımı sağlayan Pendik, Tuzla ve Kartal belediyesi çalışanlarına, bu eserin uygulama çalışmasının yapılmasında her türlü yardımı sağlayan Pendik belediyesi Personel Müdürlüğü’ne, çalışmalarda bana yardımcı olan çalışma arkadaşım Basri ÖZÇELİK’e ve çalışma boyunca her türlü desteği veren sevgili eşime çok teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

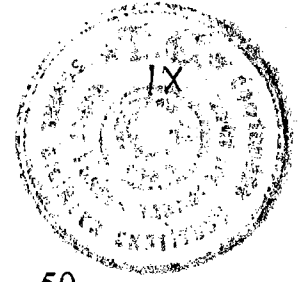
Sayfa

ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
TABLolar DİZİNİ	XIII

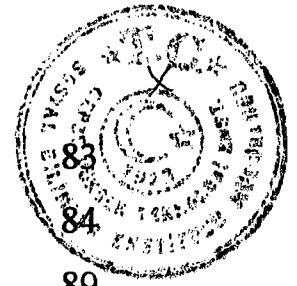
GİRİŞ

1. ÜCRET VE ÜCRETİN TANIMI	4
1.1. Ücret Kavramı	7
1.1.1. İşletme Açısından Ücret	8
1.1.2. Ücret Yönetiminin Amaçları	9
1.2. Ücretin Önemi	9
1.2.1. Ücret Kavramı ve Çeşitli Manaları	10
1.2.2. Ücret Haddi ve Ücret Geliri	10
1.2.3. Maaş Kavramı	12
1.2.4. Gayri safi (Brüt) Ücret	12
1.2.5. Nakdi (İtibari) Ücret, Reel Ücret	12
1.2.6. Ücretin ekonomik Yönü ve Çalışanlar Açısından Önemi	13
1.2.6.1. Ücretin Ekonomik Yönü	13
1.2.6.2. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi	14
1.2.7. Ücretin Önemi ve Ücreti Etkileyen Unsurlar	14

1.3. Ekonomik Açıdan Ücret Kuramları	16
1.3.1. Klasik Ücret Kuramları	17
1.3.2. Doğal Ücret Kuramı	18
1.3.3. Ücret Fonu Kuramı	18
1.3.4. Marksist Ücret Kuramı	19
1.3.5. Çağdaş Ücret Kuramı	19
1.3.5.1. Marjinal Ücret Kuramları	19
1.3.5.2. Keynes (Genel İstihdam Kuramı)	16
1.3.5.3. Toplu Pazarcılık Kuramı	21
2. ÜCRETİN YÖNETİMİ	
2.1. Ücretlendirme	22
2.1.1. Ücret ile işgören Güdülmesi ve Tatmini Arasındaki İlişki	23
2.1.2. Ücret Düzeyini Etkileyen Etmenler	25
2.1.3. Ücret Sınıfları, Ücret Kademeleri	26
2.1.4. Ücret Düzenlemenin Öğeleri	27
2.2. Ücret Düzeyi	28
2.3. Ücret Araştırması	34
2.4. Ücret Yapısı	32
2.4.1. Ücret Yapısının Kurulması	32
2.4.2. Ücret Eğrisinin Çizimi	34
2.4.3. Ücret Piyasası Araştırması	35
2.5. İşletme Ücret Politikası	
2.5.1. Ücret ve Maaş Yönetimi	38
2.5.2. Ücret ve Maaş Kriterleri	43
2.5.3. Ödemeleri Etkileyen Faktörler	47
2.5.4. İşletme Dışı Ücret Uygulamasının İncelenmesi	48
2.5.5. Eşitlik Sorunu	49



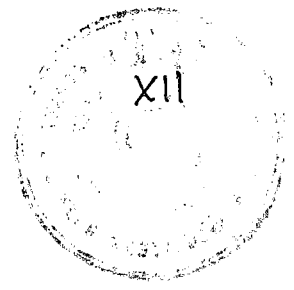
2.6. Teşvikli Ücret Sisteminin Kurulması	50
2.6.1. Etkili Bir Teşvik Sisteminin Özellikleri	51
2.7. Personel Yönetiminde Ücret ve Maaş Sistemine	
İlişkin Politikalar	52
2.7.1. Yönetici Ücretleri	55
2.7.2. Ücreti Özendirme araçlarının Gelir ile İlişkisi	60
2.7.3. Çalışanlar Açısından Aynı Sektördeki Maaş	
Farklılıklarının Sebepleri	61
2.7.4. Ödeme Metodlarının İşçiler Üzerindeki Etkisi	62
2.7.5. İnsan Sermayesi ve İş Özelliklerinin Ödemeler	
Üzerindeki Etkisi	63
2.7.8. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Kapsamlı	
Analizi	64
2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Ücret Ödeme	
Modeli	67
2.8.1. İşçiye Maaş Ödeme ile İlgili Bir Uygulama	69
3. İŞ DEĞERLEME VE İŞ ANALİZLERİ	71
3.1. İş Değerlemenin Tanımı	73
3.2. İş Değerleminin Temelleri	75
3.3. İş Değerlemede ücrete Geçişin Ana Hatları	76
3.4. İş Analizleri	78
3.4.1. İş Analiz Formu ve İş Analiz Kılavuzu	81
3.4.2. İş Analizinde Uygulanan İnceleme Yöntemleri	82
3.4.2.1. Soru Belgesi (Anket)	82
3.4.2.2. Görüşme	82
3.4.2.3. Gözlem	82
3.4.2.4. Karma Sistem	83



3.5. İş Değerleme Yöntemleri	
3.5.1. Sıralama Yöntemi	
3.5.2. Sınıflandırma Yöntemi	89
3.5.3. faktör Karşılaştırma Yöntemi	94
3.5.4. Puan Yöntemi	99
4. YEREL YÖNETİMLERDE ÜCRET SİSTEMİ VE ÖRNEK BİR	
UYGULAMA PENDİK BELEDİYESİ	104
4.1. Uygulamanın Amacı	104
4.2. Uygulamanın Yapılacağı Belediyenin Tanıtılması	105
4.3. Uygulamanın Önemi	106
4.4. Uygulamanın Kapsamı Metodu ve Uygulama için	
Gerekli Verilerin Toplanması	106
4.5. İdari İşler Müdürlüğü İş Değerlendirmesi Faktör ve	
Puan Planının Özellikleri	118
4.6. İş Değerlemesi ve Belediyede İdari işler Müdürlüğünün	
Ücret Yapısının oluşturulması	119
4.7. Yeni Maaşın Hesaplanması	142
4.8. Pendik Belediyesinde İşçi ve Memur Çalışanlarla Yapılan	
Anket	144
4.9. Uygulamanın Değerlendirilmesi ve Öneriler	155
4.10 Sonuç ve Öneriler	156
KAYNAKLAR	159
Özgeçmiş	162
EKLER (Anket Formu)	163

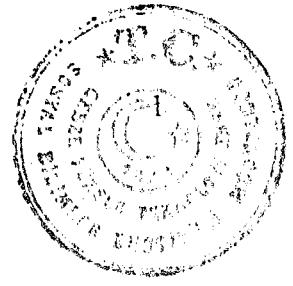
ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
2.1. İşletme Ücret Düzeyinin oluşumundaki etmenler	29
2.2. Bağlı Sendikanın Ücret Düzeyinin Oluşumundaki Etmenler	30
Ücret Yapısının Puan Aralıklarına Belirli Ücret Verilerek Oluşturulması	34
2.4. Ücret Eğrisi	35
2.5. Ücret Piyasası etüdü Sonunda Bulunan Eğrinin İşletmenin Ücret Eğrisi ile Kıyaslanması	
2.6. Performans Planlaması ve Değerlendirilmesi	55
4.1. Ankete Katılan Memur ve İşçi Oranları	144
4.2. Ankete Katılan Bayan ve Erkek Oranları	144
4.3. Ankete Katılanların Belediyedeki Çalışma Yılları	145
4.4. Ankete Katılanların Statüleri	145
4.5. İşçi ve Memur Ayırımından Doğan Problemler	146
4.6. Ücret Artışında Kural ve Tercihler	147
4.7. Ödül Sistemi İçin Tercihler	150
4.8. Ücretin Normaldire verilen Cevaplar	150
4.9. Sosyal Hak ve Olanaklardan Memnunuma Verilen Cevaplar	151
4.10. Aldığım Ücret Memnun Edici Değildire Verilen Cevaplar	151
4.11. Ücret Artışındaki Tercihler	152
4.12. Memurların Ücret Memnuniyeti	153
4.13. İşçilerin Ücret Memnuniyeti	153
4.14. Memurların Sosyal ve Kültürel Haklardan Memnun Olma Durumları	154
4.15. İşçilerin Sosyal ve Kültürel Haklardan Memnun Olma Durumları	154



TABLolar DİZİNİ

Tablolar	Sayfa
4.1. İdari İşler Müdürlüğü İş Değerlemesi Puan Çalışması Çizelgesi	117
4.2. İdari İşler Müdürlüğünün İş Değerlendirmesine bağlı İşin Zorluk Derecesi Çizelgesi	140
4.3. Pendik Belediyesi ve Piyasa Ücretlerinin Karşılaştırıl- ması	143



GİRİŞ

Günümüz Dünyasında bir yanda siyasi, ekonomik ve sosyo kültürel yapılarda köklü ve o derece hızlı değişimler yaşanırken diğer taraftan bilgi ve teknolojinin, ürün, para ve insanların ulusal sınırları aşarak serbestçe hareket edebildiği ve adına "Globalleşme" denilen yeni bir döneme girildiği de bir gerçektir.

Bütün bu değişimler artık geçmiş yüzyılların geleneksel üretim organizasyonu ve sistemleriyle çalışan işletmelerin ortaya koydukları çıktılardaki kalite ve verimlilik düzeyleriyle 21 yy. insanının ihtiyaç ve beklentilerinin tatmin edilebilmesinin mümkün olamayacağının anlaşılmasına yardımcı olmuştur.

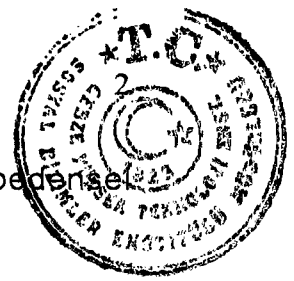
Modern örgütlenmeler günümüzde özel sektör tarafından başarıyla uygulanmakta ve devam ettirilmektedir.

Çalışma hayatının içerisinde olan tüm insanlar bir taraftan çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi noktasında çaba sarf ederken, diğer taraftan bu kaliteyi tüm yaşam alanına yaygınlaştırmaya çabalamaktadırlar.

Bu sistemle özel sektörde işverenler daha yüksek ve istikrarlı kar ve verimlilik elde ederken sendikalar da üyelerine daha adil ve yüksek ücret, daha iyi çalışma ortamı ve istihdam güvencesi, tatmin edici ve doyurucu bir iş imkanı sunabilmektedir.

Çalışma hayatının, ekonomik hayatın en belirleyici unsuru şüphesiz ücretlerdir. Nitekim ekonomik hayatın en temel yapı taşı olan ücretler diğer taraftan sosyal yaşamın şekillenmesinde de belirgin faktördür.

Ekonomi alanında ücret "emeğin fiyatı" olarak belirlenirken, sosyal, siyaset ve çalışma ekonomisi alanlarında "iş görenin geçim



aracı", iş hukukunda ise "iş görenin düşünsel ve bedensel çalışmaları" olarak adlandırılır.

Kamu kesiminde ve özel sektördeki ücret yönetim uygulamaları çeşitli farklılıklar arz etmektedir. Bu farklılıklar devletin uyguladığı ekonomi politikalarında tutunda, sendikalar ve toplu pazarlık sistemlerine kadar bir yığın sürecin birleşmesinden meydana gelmektedir.

Bu çalışmamızın amacı bir kamu sektörü olan belediyelerde ücret yönetimi ve ücret sisteminin incelenmesidir.

Yerel yönetimlerin ücret yönetimi konusunda sergilediği tavır çeşitli farklılıklar arz etse de temelde aynı noktada birleşmektedirler. Yerel yönetimlerde farklı statüde iş görenlerin olması ücret karmaşasını da beraberinde getirmekte, dolayısıyla sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu sorunlardan bir kaç bizim çalışmamıza dayanak teşkil edecek ve alternatif uygulamalar konusunda dahası bu uygulamaların olabilirliği konusunda bizi hedefe götürecektir.

En basitinden yerel yönetimlerde aynı işi yapan iki kişiden biri memur, diğeri işçi olur. Yaptıkları iş aynı olduğu halde aldıkları maaş ücret arasında büyük farklılıklar bulunursa ücret adaletinden eşit işe eşit ücret ilkesinden söz etmek imkansızdır.

Çalışanlarda bir kesimin toplu sözleşme yapma, greve gitme hakları bulunurken diğerk kesimin bu haklardan mahrum bırakılması bir diğere eşitsizlik nedenidir.

Yukarıda kısaca değindiğimiz birkaç sorun tüm yerel yönetimlerde yaşanmakta ve sorunlar gün geçtikçe artmaktadır.

Yerel yönetimlerde bu karmaşanın ortadan kaldırılması noktasında alternatif bir ücret modeli geliştirilmelidir.

Bu sayede ücret farklılıklarını ortadan kaldırmak, verimliliği ve motivasyonu artırma gerçekleşecektir.



1.ÜCRET VE ÜCRETİN TANIMI

Ücret; Üretim için gerekli emeğin karşılığı genellikle para "ücret" olarak ödenir [Karayalçın, 1984, S.202].

Ücret; Müteşebbisin işçiye ödediği bir bedel, dolayısıyla bir masraf unsurudur. Ücret emeğin geliridir [Kılıçbay, 1976, S.434].

Ücret; Haddi belli vasıfta emeğin belli bir süre ile çalıştırılması sonunda ödenen bedeldir. Örneğin; İnşaat işçisinin günlük ücreti gibi.

Doğadaki tüm canlılar gibi insanın en ilkel amacı, yaşamını sürdürme bilmektir. Ancak insan, doğal olarak iyi ve rahat bir biçimde yaşamını sürdürmek ister. Böyle bir yaşamı devam ettirebilmesi için tinsel ve tinsel şeylere ihtiyaç duyar. Dolayısıyla gereksinimlerinin sayısı gün geçtikçe artmaktadır [Artan,1976 S.8].

Böylelikle insanoğlunun yaşamını devam ettirebilmesi ve rahat bir biçimde yaşam sürdürme bilmesi için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bir kısım mal ve hizmet üretmesi ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çağımızın ekonomik ve sosyal politikalarının en önemli unsurlarından biri kuşkusuz ücretlerdir. Tüm ülkelerde iş gören olarak adlandırdığımız çalışanlar ve aileleri yaşamlarını sürdürebilmek için tümüyle ücretlere bağılırlar. Ücret, ailenin barınması, giyinme, eğlenme, kültürel vb. alanlardaki ihtiyaçların giderilmesi açısından önem taşır. İşletmeler açısından konuya bakıldığında ücret, bir maliyet gideri olduğu için önemlidir. Buna karşılık devlet açısından ücret ve ücretlerin düzeyi; Gerek sosyal ortamı, gerek ekonomik ortamı başka deyişle fiyatları, istihdamı gelişme hızını, enflasyon, yatırım ve tasarrufları doğrudan etkileyen bir etmen olması açısından büyük önem taşır [Talas,1972 S.3].

Ücret politikasında asıl amaç, çalışanlara yaptıkları işe uygun bir karşılık ödenmesini sağlamaktır. Ancak, sözel manada kolay ifade edilebilecek bu amacın pratikte doğru bir programa dönüştürülmesi kolay değildir. Yapılan işler ile bu işlerin karşılında ödenecek ücretler arasında dengenin kurulabilmesi, başarılı bir uygulamanın ön şartıdır [Bucci, S.1].

Çağımızı etkileyen her türlü önemli olguların başında kuşkusuz ücretler gelmektedir. Ücretlerin sosyal ve politik, sosyo-ekonomik alanlardaki meydana getirdiği değişimler çeşitli zamanlarda araştırmaların konusu olmuştur. Araştırmacılar ücretleri yaşamı nasıl etkileyeceğinden tutunda, insan psikolojisine varıncaya değin geçen evrede insanoğlunu hangi alanlarda ve nasıl etkilediğini gözlemeye çalışmışlardır. Çeşitli bilim adamları da bu araştırmalar neticesinde kendilerine göre "ücret" tanımları çıkarmışlardır.

Ekonomi alanında ücret "emeğin fiyatı" olarak belirlenirken sosyal siyaset alanında "iş görenin geçim aracı" ve iş hukuku alanında ise " iş görenin düşünsel ve bedensel çalışmaları" olarak tanımlanmıştır [Zaim,1972 S.160].

Bu alanda yapılan başka bir tanıma göre ücretler, işgücüne yapılan tüm ödemeleri ve ödeme biçimlerini kapsar. Ödenen bu ücretler çoğunlukla, saat ücreti, haftalık veya aylık olarak adlandırılır [Heneman, S.493].

İşletmecilik alanında personel yönetimi konularının en başında geniş ve kapsamlı olarak ele alınan ücretler iki aşamalı olarak incelenir. Bunlardan birincisi çalışanlar yönünden diğeri ise işveren yönündendir.

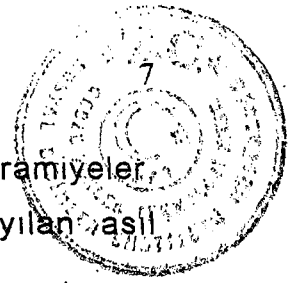
İşletmelerde ücretler, çoğu kez, tek geçim kaynağı olması nedeniyle iş görenleri, işletmenin önemli bir gideri olması nedeniyle de işverenleri yakından ilgilendiren bir konudur.

İş gören açısından ücret, belirli standartlara göre kendisinin ve ailesinin belirli yaşam düzeyleri ile gereksinimlerini karşılaya bilen bir araçtır. Bu nedenle yeni bir işe girmeyi düşünen bir çalışan için önerilen ücret miktarı üzerinde durulması gereken çok önemli bir etmendir. Ayrıca, iş gören, aldığı yada alacağı ücretin kendisi ve ailesine yetip yetmeyeceği, ihtiyaçlarını ne oranda karşılayacağı, diğer çalışanlarla arasındaki fark olup olmadığı, bu ücretin bir kısmını biriktirip biriktiremeyeceği ve artan yaşam pahalılığına ayak uydurup uyduramayacağını daima göz önünde bulundurmak zorundadır [Beach, 1969 S.608].

İşveren açısından ise ücretler, iş yaptırmak için başka bir deyişle iş göreni üretimde kullana bilmek için yapılan bir giderdir. Çoğu kez iş verenler, üretilen birim başına iş gören maliyeti ile ilgilidir. İşveren, işletmesindeki ücretlisini dengelerken, diğer işletmelerle kendi işletmesi açısından ücret düzeylerini gözünün de bulundurarak yönlendirir. Gerektiğinde iş gücü piyasasından nitelikli iş gören almak ve bu iş görenleri işletmesinde tutmak için en az diğer işletmeler kadar personeline özen göstermek zorundadır [BURK,1992 S.374-608].

İş kanunu genel anlamda ücreti, "Bir kimseye bir iş karşılında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağ" olarak tanımlanmaktadır.

İş kanununda ücret şekilleri olarak zamana, parça başına akort, görücü ve yüzdelerle göre ücretten (M.45,47), Sosyal Sigortalar Kanunu'nda da ücretten başka prim, ikramiye ve bu nitelikteki ödemelerle, komisyon ücreti ve kara katılmadan (M.77) söz edilmektedir. Ayrıca, Borçlar Kanunu, zamana göre ücretle, parça ücreti veya götürü iş ücretine ve ücretle birlikte kardan pay verilmesi şekillerine yer vermektedir [M.322,323,324]. Hemen belirtmek gerekir ki alınan ücretlerde zamana göre, akat (parça başına ve götürü) ve yüzdeye göre ödenen ücretler uygulamada genellikle başlı başına



ücret (asıl ücret) şeklinde göründükleri halde, primler ve ikramiyeler, komisyon ücreti, kardan pay gibi ücretler yukarıda sayılan asıl ücretlere ek olarak ortaya çıkmaktadır.

1.1. Ücret Kavramı

Ücret mahiyeti bakımından bir değer ölçüsü olarak iktisatçılar ve işletmeciler, tarafından çeşitli şekillerde izah edilmektedir. İşçinin işyerindeki çabasının bedeli ve üretimde emeğin payı olarak ifade edilen ücret [Bedir, 1985, S.6], önceleri sadece işçi ile işverenin karşılıklı münasebetleri ile tespit edilmekte iken iktisadi ve sosyal hayattaki gelişmelerin tesiriyle, zamanımızda çoğunlukla, işçiler adına hareket eden sendikalar ile bağımsız işverenler yahut işveren sendikalarının karşılıklı görüşmeleri ile tespit edilir hale gelmiştir. Ayrıca ücretlerin belirlenmesinde, asgari ücret ve Yüksek Hakem Kurulu uygulamalarında görüldüğü gibi devletin de etkisi olmaktadır.

Klasik iktisatçılara göre ücret, serbest ekonomi ve rekabet kuralları içerisinde fiyat kurumu ilkeleri doğrultusunda belirlenen bir faktör geliridir. Bu anlayışa göre emek de diğer üretim faktörleri gibi bir mal olarak kabul edilmiştir.

Ancak çağımızda sosyal siyaset ve işletme ekonomisinin ücrete yaklaşımı daha değişik bir anlam taşımaktadır. Bu anlayışa göre emek piyasasında emekçi tarafından arz olunan “iş gücü” her hangi bir mal değildir [Özelmas, 1968 S.34]. O bir insana aittir ve ona bağlıdır. Bu sebeple onun sosyal yanı gittikçe ağır basmaktadır. Bu ağırlık, ayrıca iş gücünün “stok edilmeme niteliği” ile bir kat daha önem kazanmıştır. Sosyal siyasetçi ve işletme ekonomistlerine göre işçiye çalışmasının karşılığı olarak ödenen ücret, esas itibariyle iş gücünün verimliliğiyle ilgilidir. Bu sebeple ücret, maliyeti belirleyen faktörlerden bir tanesidir.

Bu açıklamalardan sonra ücreti, ekonomik açıdan “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset açısından emeğin “geçim aracı” ve iş hukuku

açısından ise emeğin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı olarak tanımlayabiliriz.



Zaman içerisinde ücretin sosyal yönünün daha ağır bastığını söylemiştik. Bu gelişim ülkelerin milli mevzuatlarına, çalışanları belli bir hayat seviyesine kavuşturmak ve bunu sürdürmelerini temin maksadıyla çalışma karşılığı hak edilen ücrete ek olarak bir çalışma karşılığı olmaksızın bazı ödemelerin yapılmasına ilişkin hükümlerin girmesini sağlamıştır (Hafta tatili, genel tatil ücretleri, yıllık izin ücreti, geçici iş görmezlik ödeneği gibi).

Sosyal ücret anlayışının, işletme ekonomisi ve işletme yöntemine göre ifadesi “Eşit işe eşit ücret” ve ücretin bölgesel özelliklerine göre düzenlenmesi ile “ücret adaleti” olarak ortaya çıkmaktadır [Ataay (a.g.e.), S.46].

Ekonomik açıdan ücretin “emeğin fiyatı” olmasına karşılık, sosyal siyaset açısından “iş görenin geçim aracıdır” ve iş hukuku açısından ise “iş görenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır” [Zaim, 1972 S.160]. Ancak işletme ekonomisindeki ücret kavram ile iş hukukundaki sosyal ücret kavramları arasında, bir ilgi kurabilir [Ataay, 1978 S.365].

1.1.1. İşletme Açısından Ücret

Ücret iş görenin emeğinin karşılığıdır. İş gören gereksinimlerini karşılamak amacı ile işletmeye emeğini sunar. Parasal bir özendirme önlemi olarak ücret “iş görenin gördüğü iş karşılığında elde edilebileceği mal ve hizmetlerdir. Başka bir tanıma göre ücret, insanlar tarafından tüketilen düşünsel ve bedensel çabanın karşılığıdır. Emeği üretimde kullanabilmek için ödenen bir fiyattır [Talas, 1972 S.15].

Özellikle, bir maliyet ögesi olarak ücret, işletmenin sürekliliğine kadar ulaşan önemi nedeni ile, denetim işlevi bakımından da anlam taşımaktadır [Pekiner, 1975 S.435]. Çünkü ücret, iş görenler için bir gelir, işletme için bir maliyet ögesi; devlet için ise, potansiyel bir vergi kaynağıdır. Diğer yönden ücret gelirlerindeki değişmeler, ülke ekonomisini etkileyen belli başlı itici güç olarak ortaya çıkar. Hem ülkedeki fiyatları hem de kazanç ve karları etkilemesi yönünden de genel ekonomi içinde büyük önem taşıyan bir maliyet ögesidir.

Ücret programları şu amaçları gerçekleştirmeyi çalışır;

a-) Ücretler ile ödeme düzeyi konusundaki temel politikaların birleştirilmesi ve aralarında uyumun sağlanması

b-) Adil olmayan ücret düzeyinin ortaya çıkardığı iş gören devrini azaltmak

c-) İş görenler için yeterli bir ödeme düzeyini belirlemek

d-) Ücret programının örgüt yapısına, iş pazarı koşullarına, diğer dış etkenlere, endüstrilere, meslek kümelerine, genel eğitime ve yasalara uyumunu sağlamaktır [Maynaham, 1972 S.34].

1.1.2. Ücret Yönetiminin Amaçları

Ücret yönetimin amacı iş görenlerin gerçek tatmin düzeyine ulaşabilecekleri bir ücret yapısını kurmaktır. Ücret tatmini ile ilgili araştırmalar iş gören tatmininin çok sayıda etmen tarafından belirlendiğini göstermiştir.

1.2. Ücretin Önemi

İktisat kitaplarında, üretim unsurlarından biri olan emeğin fiyatı şeklinde ele alınan ücretler iktisadi ve sosyal hayatta çeşitli tesirleri olan çok cepheli bir konudur.

Ücret her şeyden önce, emeği mukabilinde çalışan insanların çoğu durumda yegane gelir kaynağını teşkil ettiği için, bir memlekette

iş gücünün büyük bir kısmının satın alma gücü olarak önem ifade eder. Bu sebeple bilhassa sanayii de ileri ülkelerde ücretler, işçilerin ve sendikaların üzerinde en çok durdukları konulardan birini teşkil eder.

Ücretler yükseldikçe, ücret mukabili çalışan vatandaş ve ailerin satın alma gücünde düşme veya yükselme, o cemiyette çeşitli malların sürümüne ve satışına tesir eder.

Mesele, işletme açısından ele alındığı zaman, ücretlerin maliyetlerin tespitinde mühim bir unsur olduğu görülür, maliyete olan etkileriyle ücretler, işletmeler arası işkolları arası ve milletlerarası rekabete tesir eder.

Demek ki ücret meselesi, işletme bakımından işçi ailesi ve işçinin kendisi yönünden ve milli gelir açısından önemlidir. Ücretlerin ödeniş ve hesaplama usulünü belirten ücret sistemleri, aynı zamanda emeğin verimliliğini tespit bakımından da önemlidir [Zaim, 1992 Baskı-9, S.152].

1.2.1. Ücret Kavramı ve Çeşitli Manaları

Bu çok yönlü hususiyeti dolayısıyla, ücret, muhtelif gruplar tarafından farklı yönden ele alınır. Ve bu sebeple ücrete farklı manalar affedilir [Zaim, 1992 Baskı-9, S.15].

1.2.2. Ücret Haddi ve Ücret Geliri

Ücret bedeni veya fikri emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Ücret haddi ile ücret geliri kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir. ÜCRET HADDİ, emeğin, belirli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır. Saat başına veya birim ürün başına şu kadar ücret gibi. ÜCRET GELİRİ ise, prensip olarak iş müddeti ile ücret haddinin çarpımına eşittir. Umumiyetle, iş

seçme esasında işin net cazibesini değerlendirme ve pazarlık yönünden önem arz eden ücret haddidir.

Ücret haddini bilmek ile yıllık ücret geliri hakkında tam fikir edinilemez, zira ücret hadleri dışında ücret gelirine tesir eden daha başka unsurlarda vardır.

Bunlar şöyle özetlenebilir; (Zaim, 1992 9.Baskı Shf.153-154)

a-) Fazla Mesai Ücreti; Fazla mesai yapıldığı zaman, memleketlere göre nisbeti değişmekle beraber, umumiyetle normal ücret haddinin üstünde bir ödeme yapılır.

b-) Çalışılmayan Zamanlar İçin Ücret Ödenmesi; İşçiler bazen çalışmadığı zamanlar içinde ücret alır. Mesela Pazar tatili, yıllık ücretli izin veya özel izinler gibi.

c-) Yıllık Çalışma Günleri Toplamının Ücret Gelirine Tesiri; İşin devamlılığı da ücret gelirine tesir eder fakat ücret haddinde hiçbir tesiri olmaz

d-) İkramiyeler; Muhtelif işletmelerde işçiye, aylık ücretin dört katına kadar ikramiye adı altında ödemeler yapılır. İkramiye sayısı şimdi azami yılda "4 İkramiye" ile sınırlandırılmıştır. 1980 yılından önceki uygulamalarda yılda ikramiyeye kadar ilave ödemelerin toplu sözleşmelerde yer aldığı görülmüştür.

e-) Primler; Prim adı altında yapılan ödemeler genellikle normal şartlara nazaran işçinin maruz kaldığı yük ve külfeti karşılamak gayesini güder.

1-) Sosyal Yardımlar; Çeşitli primlere ve nakdi ücrete ek olarak, işçilere muhtelif sosyal yardımlarda bulunulur. Mesela, ücretli tatil hakkı, parasız öğle yemeği, elbise, ayakkabı, palto, şapka verilmesi, yiyecek yardımı yapılması, yakacak tazminatı ödenmesi, yol parsi verilmesi veya işçilerin işletme vasıtalarıyla parasız nakli, resmi sosyal sigortalar dışında doğum, hastalık, ölüm, evlenme yardımları yapılması, çocuk zammı verilmesi, tahsilde olan işçi çocuklarına kademeli yardım yapılması, elektrik, su ve mesken yardımı yapılması veya lojman temini, nakdî ücret haddi dışında işçinin refahını temine yönelik ödemelerdir [Zaim,1992 Baskı-9, S.153-156].



1.2.3. Maaş Kavramı

Ücret ile maaş kavramları arasındaki ilişkide önemlidir. Bu iki terim çeşitli şekilde kullanılır. Esasen teorik bakımdan maaş bir ücrettir. Aralarında bir mahiyet farkı yoktur. Sadece maaş adı altında tediye edilen ücretler müddet itibariyle daha uzun vadelidir. Aylık veya yıllık devreler içinde tediye edilir ve genellikle üretken işkolları içerisindeki büro memurlarının ücretlerine verilen bir addır [Zaim,1992 Baskı-9, S.157].

1.2.4. Gayrı safi (Brüt) Ücret

İşverenin ödediği ücret gayrı safi (brüt) ücrettir. İşletme tarafından belirli bir devre için (mesela haftalık, on beş günlük) tediye edilen ücret gelirlerinden, vergi, sosyal sigorta primleri, sendika aidatı, vs. kesintiler yapıldıktan sonra işçinin üzerinde tasarruf edebileceği ücret gelir yekunu safi (net) ücrettir. Bir başka ifade ile brüt ücret, işletmenin kasasından çıkan para miktarıdır. Net ücret ise işçinin cebine giren para tutarıdır [Zaim,1992 Baskı-9, S.157].

İşçi için önemli olan ve satın alma gücünü tayin eden net ücrettir. İşveren için önemli olan ve işsizlik masraflarının ve işsizlik maliyetinin hesabında dikkate alınan brüt ücrettir.

1.2.5. Nakdi (İtibari) Ücret, Reel Ücret

Ücretleri tediye edilen ücretin değeri bakımından nakdi (itibari) ücret ve hakiki (gerçek- reel) ücret diye ikiye ayırmak mümkündür. İşletme bakımından mühim olan tabii ki nakdi ücrettir. İşveren tediye ettiği paraya bakar "Şu Kadar Ödedim" der. Fakat zaman içinde, bilhassa enflasyonist bir seyrin hakim olduğu toplumlarda işçi bakımından mühim olan gerçek ücret denilen ücretin satın alma gücüdür [Zaim,1992 Baskı-9, S.159].



1.2.6. Ücretin Ekonomik Yönü ve Çalışanlar Açısından Önemi

1.2.6.1. Ücretin Ekonomik Yönü

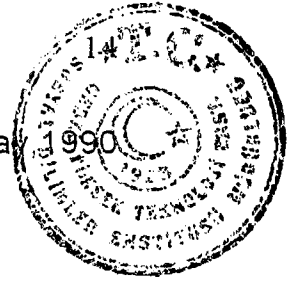
Ücretin ekonomik yönü, işçiyi en çok ilgilendiren yanıdır. Çünkü işçi ihtiyaçlarını ya da isteklerini aldığı ücretle karşılamaktadır. İşçiye ihtiyaçlarını karşılayabileceği seviyede ücret ödenmesi, işletme yönetiminin temel amacı olarak kabul edilebilir [Ataay (a.g.e.) S.47]. İşletme yönetimleri genellikle işçilere ihtiyaçlarını karşılayabilecek seviyede ücret ödemeye çalıştıkları gibi, ödenen ücretlerin çalışanlar arasında ücret adaletini sağlamasına da dikkat ederler.

Ancak kuruluşların işçinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek seviyede olduğunu gördükleri ücretler, çalışanlar için yeterli olmaya bilir. Çalışanların işletmedeki üretime olan katkısı dikkate alınmadan ücret tespit edilmiş olabilir. Ücret politikalarında be ve benzeri hatalar hem çalışanların ihtiyaçlarını karşılayamamalarına hem de çalışanların verimliliklerinin düşmesine yol açabilir. Bu durum ise, her iki tarafında tatmin olmamasına ve neticede üretim ve gelir kayıplarına uğramasına sebep olabilir. Bunun için, ödenen ücretlerin çalışanları tatmin edecek seviyede olmasının yanında, adil olması, aynı yada benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı farklılıkları varsa bu farkın ücret tutarına yansması ve sonuçta işçinin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi gerekir.

İşletme açısından ise, ödenecek ücretin işletmenin imkanlarına diğer kuruluşların ücretlerine, çalışanların ücret politikasına, işletmenin mevcut ve gelecekteki durumuna, ülkenin ekonomik ve sosyal durumuna göre tespit edilmesi gerekir.

O halde işletmelerin işçileri işe alma ve işte kalmalarını sağlamak için ödeyebilecekleri ücret, işletme ücret seviyesinin alt sınırını, işletmeden ayrılamayacakları ve işletmesinde varlığını

sürdürebileceği ücretler de üst sınırını oluşturmaktadır [Oktay, 1990 S.31].



1.2.6.2. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi

Çalışanların “iş güçlerini” iş verenin emrine hazır tutmalarının sonucunda elde ettikleri ücretleri onların yegane gelir kaynaklarıdır. Çalışma hayatları boyunca mesai saatleri içerisinde işçilerin ücretleri dışında ikinci bir gelir elde etme şansları yoktur.

O halde günün ekonomik ve sosyal şartları içerisinde çalışanın şahsi ihtiyaçlarını karşılamada da ücret yegane gelir unsurudur. Çalışanın almış olduğu ücretin yüksekliği yada düşüklüğü bu ihtiyaçların karşılanma derecesini belirleyecektir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar çalışanların ücretlerinin yüksekliği yada düşüklüğünün ihtiyaçların karşılanmasındaki rolünün yanında ondan daha önemli bir başka yönün de olduğunu ortaya koymuştur. Ücretin bu yönü “paranın toplumda kişiye kazandırmış olduğu statü” anlayışının giderek daha fazla önem kazanmasıdır [Ataay, (a.g.e.) S.51)]. Para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü, daha çok saygı, daha çok ilgi topladığından, bireyler için değerlidir. İşçinin ücreti yükseltip çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ettiğinde bu işçide başarıya da başarılı olma duygusu gelişir.

Ücret, çalışanın hayat seviyesini belirlemede olduğu kadar, onun toplumdaki statüsünü de belirleyen önemli bir unsur şeklinde karşımıza çıkmaktadır [Oktay, 1990 S.31-32].

1.2.7. Ücretin Önemi ve Ücreti Etkileyen Unsurlar

Ücret, memura hizmeti karşılığında ödenen paradır. Bununla memur yuvasının geçimini sağlar. Devler memurunu hizmete

çekmede ve onun devamlı çalışmasını sağlamakta iyi bir ücret sistemi önemli bir unsurdur.

Farklı devlet kuruluşlarında çalışan memurların ücretleri arasında bir denge sağlanması önemli bir problemdir. Ücret dengesizliği, bir başka deyimle eşitsizliği, çeşitli memur sınıfları arasında mücadelelere yol açar. Bu mücadele sendikaların kurulması ile daha belirli bir şekil almıştır. Her sınıf kendi benzeri olan kuruluş ve kuruluşta çalışan memurlarla karşılaştırmalar yaparak aynı haklara kavuşmak istemektedir [Sauvy, 1961 S.35].

Bugün ücret saptanmasında, göz önünde tutulan unsur memurun yeterliği ve eğitim durumudur. Bunun yanında görevinin önemi ve sorumluluğu da ücreti etkiler.

Türkiye'de halen uygulanan sisteme göre, ücret saptanmasında göz önünde tutulan temel unsur öğrenim derecesidir. Yani diploma esas olmaktadır. Memurlar öğrenim derecelerine (ilk, orta, yüksek v.s.) göre belirli sınıf ve derecelere girmektedirler [Tortop, 1992 S.107].

İyi Bir Ücret Sisteminin Özellikleri;

Ücret sistemi, kamu hizmetlerinin istenilen biçimde yerine getirilmesini yakından etkilidir. Kamu hizmetlerinin gereği gibi yapılması için ücret sistemi yeterli, adil ve dengeli olmalıdır. İyi bir ücret sistemi şu özellikleri taşımalıdır;

a-) Aylık ve ücretler miktarca yeterli olmalıdır. (Asgari geçim haddi esas alınmalıdır).

b-) Ücretler konjonktürü (fiat dalgalanmalarını) izleyebilmelidir. (echelle mobile = Değişmeli barem).

c-) Ücretler arasında bir iç denge bulunmalıdır.

d-) Memur aylıkları özel girişimlerde ödenen ücretlerle uyumlu olmalıdır.

e-) En yüksek aylıkla, en düşük aylık arasında kabul edilebilir uzaklık bulunmalıdır. (Aylık Yelpazesi).

f-) Bnazi hallerde aylıklar bölgelere göre farklı olmalıdır. (İklim, mahrumiyet, pahalılık, kira gibi).

g-) Memurun aile durumu da, ücret sisteminde göz önünde tutulmalıdır. (Aile zammı, çocuk zammı, ölüm yardımı, doğum yardımı gibi ek ödemeler düşünülmelidir) [Tortop,1992 S.108].

1.3. Ekonomik Açıdan Ücret Kuramları

Ücret; Bir üretim faaliyetine bedensel ve düzensel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye enerji karşılığı üretim miktarı, aman veya bir başka kritere göre beli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paraya denir.

Emeğin Fiyatı; Ücreti emeğin fiyatı olarak da tanımlamak mümkündür.

Ücret Geliri; Belirli bir süre içinde emek karşılığı kazanılan paraya denir.

Ücret Haddi; Belirli bir zaman veya üretim birimi başına ödenen paraya ücret haddi denir.

İşçi; Ücret gelirine sahip olan kişiye de işçi denir.

Nakdi veya itibari ücret; iş verenin işçiye ödediği paraya nakdi veya itibari ücret denir

Reel ücret; iş cinin eline geçen net paranın ihtiyaçlarını giderme, yani satın alma gücü bakımından değerine ise re el ücret denir

Asgari ücret; Sosyal ve ekonomik gelişmelere ve fiyat dalgalanmalarına bağlı olarak değişen ve işçinin yaşam ihtiyaçlarını

minimum düzeyde gidermesini sağlayan ücrete denir. Asgari ücret işletmenin mali olanakları ve geçinme şartları gibi iki zıt faktörü dengeleyen bir noktada belirlenir. Bu bir yasa veya komisyon tarafından iş kolu veya tüm ülke için belirlenir.

18. Y.Y. sonlarında üretimin makineleşmesi sonucunda gelişen fabrika sistemiyle sanatkarların ve niteliksiz elamanların endüstri merkezlerine akımı çok geçmeden iş gücünün korunması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Bu dönemde iş gücünün içinde bulunduğu sıkıntı son noktasına ulaşmıştır. Uzun süreli çalışma günleri, çalışma ve mekan koşullarının kötülüğü, bunun yanı sıra çocuk ve kadınların ağır işlerde ve uzun süreli çalıştırılmaları ve özellikle "yoksulluk ücretleri" devrin sosyolog ve ekonomistleri bu konu üzerinde düşünmeye zorlamıştır. Bu koşullar altında ilk kez klasik ücret kavramı ortaya çıkmıştır.

1.3.1. Klasik Ücret Kuramları

En eski ücret kavramı olarak tüm orta çağ boyunca kabul görmüş adil fiyat kavramı [Just- Price Theay] karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram eski olmasına karşılık, ücretleri belirli bir statüye bağlamaya çalışması ve eşitliğe önem vermesi onu çağdaş ücret kavramlarında görülen bir nitelik kazandırmıştır. Bu kavramın en önemli özelliği ilk sosyolojik ücret kavramı niteliği taşımasıdır [Belcher,1962 S.30-31].

Endüstri devrimi döneminde ise klasik ücret kavramları önem kazanmıştır. Bireysel ve serbest rekabete dayalı ekonomik düzenin bulunduğu bu dönemde klasik ücret kavramlarının çoğunluğu SMITH. Ücretlerdeki değişimlerin nedenlerine de eğilmiştir.

SMITH'e göre ücretlerdeki değişimlerin başka nedenleri şunlardır [Belceher,1962 S.3].

- a-) Çalışma koşullarındaki güçlük,
- b-) İş öğrenmede güçlük,
- c-) İşin sorumluluğu,
- d-) İş güvencesi,
- e-) İş başarımı veya başarısızlık

Bunun yanı sıra MALTHUS "nüfus kavramını" ortaya atmıştır. Nüfus kavramına göre "nüfusun geometrik olarak dizi şeklinde atmaktadır" Bu kavrama ekonomik anlamda ilk ücret kavramı denilebilir.

Malthus'un nüfus kavramından yararlanan David RICARDO klasik teorilerden ilki olan "doğal ücret kavramını ortaya atmıştır.

1.3.2. Doğal ücret Kuramı

Bu kavrama göre ücretin miktarını belirleyen temel etmen, iş gören ve ailesinin fizyolojik gereksinimleridir. Başka deyişle ücret, iş görene ailesinin yaşamlarını sürdürme bilmeleri için gerekli tüketim mallarını sağlamaya yeterli düzeyde olmalıdır. Hatta ücret miktarı, iş gören ve ailesinin zorunlu gereksinimler dışındaki bazı gereksinimlerini de karşılayacak düzeyde olmalıdır [Talas, S.10-11].

1.3.3. Ücret Fonu Kuramı

Klasik ücret kavramlarından ikincisini "ücret fonu kavramı" oluşturmaktadır. Genel ücret düzeyini kısa dönemde ek olan ve kavramı ortaya çıkarır John Stvart Mill'dir.

Bu kavrama göre ücret düzeyini, iş görenlerin sayısı ile ücret fonunun büyüklüğü arasındaki ilişki belirler. Başka deyişle toplumdaki tüm girişimcilerle, ücretlerin ödeneceği bir fon oluştururlar. Oluşturulan bu fon, toplumda çalışan iş görenlerin sayısına bölünerek ücret düzeyi saptanmış olur.

Ücret fonu kavramına göre, iş görene ödenecek ücret miktarının artması, toplanan ücret fonunun iş gören sayısına oranla daha hızlı artmasına veya iş gören sayısının azalmasına bağlıdır.



Bu kavramda, doğal ücret kavramı gibi, iş gücü gelirlerinin başka deyişle ücret kesim, yükselmesinin olanaksız olduğunu uygulamaktadır [Talas, S.13-14].

1.3.4. Marksist Ücret Kuramı

Kavramı ortaya atan Karl Mark, aslında daha önceki “ücret fonu kavramından” hareket etmektedir. Şöyle ki sermaye sahibi, sermayesinin bir kısmını ücretlerin ödenmesine ayırmaktadır. Bu değişen sermayedir. Sermayenin diğer kesimi ise, durağan malların satın alınması karşılığı olan durağan sermayedir. Buna göre “artık değer” ancak değişen sermayeden olabilir.

Marksit ücret kavramını değer kavramının fiyat olarak genişletilmiş biçimi diye yorumlamamız da mümkündür. Bu kavrama göre ücret, iş gücüne ödenmekte olan bir fiyattır. İş gücü piyasada bir mal niteliğindedir. İş gören emeğini satmakta burada işveren satın almaktadır. İş görenin sattığı emeğin karşılığı ise iş görenin yaşamını sürdürebilecek kadar zorunlu gereksinimlerin değeridir [Talas Sosyal Ekonomik S. 16].

1.3.5. Çağdaş Ücret Kuramı

1.3.5.1. Marjinal Ücret Kuramları

Ücret kavramları içerisinde en gelişmiş olanıdır. Kavramın bazı eksiklerinin olmasına karşın, uzun dönemde ekonomi alanında, kısa dönemde ise işletmelerde ücret düzeyini en iyi açıklayan kavram olması nedeniyle dikkat çeker [Dunn-Rachel, S.37-38].

Bu kavramın dayandığı bazı varsayımlar şunlardır;



- 1-) Üretim faktörlerinin homojenliği
- 2-) Üretim ve çalışanların piyasalarında çok sayıda satıcı bulunması
- 3-) Üretim etmenlerinin belirli ve değişmezliği
- 4-) Bilgi düzeyinin yüksekliği
- 5-) Ekonominin tam istihdam düzeyinde olması
- 6-) Üretim etmenlerinin hareketliliği
- 7-) Karın yükseltilmesinin ana amaç olması

Marjinal verimlilik kavramı temelde, ücretler, verimlilik ve iş gören arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu kavram özellikle, iş gören çalışması sonucu ortaya çıkan ürünle ilgilenmektedir.

1.3.5.2. Keynes (Genel İstihdam Kuramı)

Bu kavram, salt bir ücret kavramı değildir. Bu kavramda özellikle makro düzeyde ekonomik çabalara ve istihdam sorunlarına yer verilmekte, yüzeysel olarak da ücret kavramlarına değinilmektedir. Gerçekte bir istihdam kavramı olarak ekonomide istihdamın ve gelir düzeyinin toplam dağılımı ile ilgilenmektedir [Belcher, S.24].

Genel istihdam kavramı, ekonominin tam istihdama varabilmesi, bir çok değişken olan ilişkilerin iyi kurulabilmesine bağlıdır. Bunlarda yatırım ve sermayenin marjinal etkinliği, tüketim ve artırım işlevi ve likitlide eğilimindedir.

Bu kavramda konu ulusal ekonomi açısından incelenmiş ve kısa dönem gözünün de bulundurulmuştur. Tam istihdamın korunmasında tüketim talebine önem verilmiştir. "Marjinal verimlilik kavramındaki, ücretlerin istihdam düzeyleri ile ilgili olması fikirlerini benimsemiş olan "genel istihdam kavramı ekonomideki diğer ilişkiler açısından, klasik kavramcılarının düşüncelerinde ayrılmıştır [Richardson S.7].

1.3.5.3. Toplu Pazarcılık Kuramı

Bu kavramdan ilk söz eden klasik kavramcılardan Adam Smith olmuştur. Ancak “Toplu pazarlık kavramının” ekonomiler açısından önemi xx.yy. başında anlaşılmaya başlanmıştır.

Bu kavram özellikle iş görenleri örgütlemeye ve örgütlenmiş iş görenleri, sendikaları aracılığı ile iş verenlerle toplu pazarlığa girişmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır. Böylece iş görenlerin daha adil bir ücret düzeyinde iş verenlerle anlaşabilecekleri belirtilmiştir.

Zaman içerisinde iş görenlerin örgütlenmeleriyle iş gücü piyasasında bir tekel oluşturulması yoluna gidilmiştir. Başka deyişle iş görenler bireysel olarak iş verenle anlaşma yaparak aralarındaki rekabeti sürdüreceklerine birleşmeyi yeğ tutmuşlardır. Buda iş verenlerin karşısına pazarlık gücünü artırıcı bir etmen olarak çıkmalarını sağlamıştır. Toplu pazarlık durumunda iki tarafta ücret düzeyinin belirlenmesinde eşit söz sahibidir. Bu yönüyle toplu pazarlık işletmede ücret kararlarının alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bunun dışında ücret düzeyinin saptanmasında karar verilen devletin para ve vergi politikaları gibi diğer etmenlerde küçümsenmeyecek ölçüde etkiler. Bu yönüyle de toplu pazarlık kavramının salt ücret kavramı niteliğinde olmadığı söylenebilir

[Dunn-Rachell, S.46-47].2.

2. ÜCRETİN YÖNETİMİ

İnsanların çalışmak istemelerinin önemli bir nedeni emekleri karşılığında alacakları ücret ve diğer ödemelerdir. Ücret, bireylerin hem kendilerinin hem de ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Ücret bireylerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olduğu gibi aynı zamanda onların tanınma, statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında da yararlı olmaktadır.

İşletmelerde, ücret ve diğer ödemelerin yönetimi önemli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur; çünkü, bireyi işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve daha verimli çalışmaya güdüleyebilmek için cazip bir ücrete ihtiyaç vardır. Aynı zamanda bu ücret düzeyi işletmenin maliyetleri açısından işletmeye aşırı yük ve sorun olmayacak bir miktar olmalıdır. O halde ücret yönetimi işgören ve işletme açısından çok hassas dengeler üzerinde kurulmaktadır. İyi işlemeyen bir ücret sistemi, ya elemanları küstürerek devamsızlığın ve işgücü devrinin artmasına neden olacak ya da işletmenin maliyetlerini arttırarak zarar etmesine yol açacaktır.

İyi bir ücret sisteminin kurulabilmesi için sistemin dayandığı esasların iyi saptanması gerekir. Genelde iyi bir ücret sisteminin kurulmasına başlamadan önce işlerin birbirlerine karşı nisbi değerlerinin belirlenmesine ihtiyaç duyulur. İşlerin nisbi değerleri belirlenebildiği takdirde her işe ödenecek ücretin belirlenmesi de kolaylaşacaktır. İşte, işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak nisbi önemlerine göre sıralanmasına iş değerlemesi denir. İşletmede öncelikle iş değerlemesi yapılmalı daha sonra bu iş değerlemesine dayalı olarak ücret sistemi geliştirilmelidir [Yüksel,1998 S.190].

2.1. Ücretlendirme

Ücret, insanın örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı parada değildir.

Birey ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden, ücret kendisi için çok önemli olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ücret işgörene bir takım “mesajlar” göndermektedir. Bu mesajlar yalnızca maddi refahı değil, aynı zamanda işe yaptığı katkılar dolayısıyla işyerinde ne düzeyde tanındığı işveren tarafından davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında örgütün tutumu gibi konuları da içermektedir. Ücret birey açısından şu dört temel konuda önem kazanır [David,1994 S.83-84].

1-) Güdülerini Tatmin; Ücret, bireyin güvensizlikten kaçınma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlar.

2-) Geri Bildirim; Ücret, bireye işindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkılarının değerlendirilmesi.

3-) Kontrol; Ücret, bireyin kendi amaçları için başkalarını (amirini, iş arkadaşlarını) etkileme derecesini gösterir.

4-) Harcama; Ücret, bireyin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlıdır [Yüksel,1998 S.196-197].

2.1.1. Ücret ile İşgören Güdülmesi ve Tatmini Arasındaki İlişki

“İyi düzenlenmiş bir ücret sistemi işgörenin başarıma isteğini artırabilir mi?” sorusuna daha önce anlatılmış olan güdülenme konusuna dönülerek cevap aranabilir.

Güdülenme kuramlarından içerik modellerine göre, uygun koşullar altında, para bireyin başarısını etkileyebilmektedir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ücret açısından ele alındığında, ücretin fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi bir çok ihtiyaca

cevap verdiği görülebilir. Ücretin en az karşılayabildiği ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ile kendi kendini geliştirme ihtiyaıdır.

dller, işgörenin tatmin ve başarısını yükseltmez, yalnızca tatminsizliği önler. İşgrenn başarısı ile ücret ilişkisi sağlandığında, ücret başarı için güdüleme aracı olabilir, doğrudan başarıyla ilişkili olmadığında ise ücret yalnızca bir hijyen etmeni olarak kalır. Tatmin ile işgörenin davranışları incelendiğinde, işgücü devrinin büyük ölçüde işten duyulan tatmine tatminin de alınan ücrete bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. İyi bir teşvikli ücret sisteminin iş görenin içsel güdülenmesini güçlendirdiği ileri sürülmektedir.

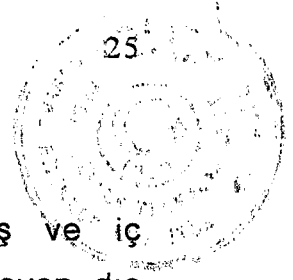
Ücretin, İşgöreni tatmin etme ve güdüleme yönünden iyi bir araç olduğunu savunan görüşler yanında karşıt görüşte olanlar da vardır. Ancak, burada önemli olan ücretin tatmin ve gdlemeyi sağlayıp sağlamadığı konusunda evet veya hayır şeklinde kesin bir cevap ortaya koymaktan çok, mümkün olduğunca adil ve objektif bir ücret sistemi ortaya koyabilmektir. Ayrıca işgörenler açısından ödemelerde "eşitlik" kavramı çok önemlidir. Eşitlik  yönden ele alınmalıdır.

* İşletme dışı eşitlik: Diğer işletmelerde benzer işlerde çalışanların aldığı ücrette eşitlik (cret düzeyi)

* İşletme içi eşitlik: Aynı işletmede farklı işlerde çalışanlar arasındaki eşitlik (cret yapısı)

* Aynı iştekiler arasında eşitlik: Aynı işletmede aynı işi yapanlar arasında eşitlik (bireysel ücret)

cret düzeyi, işletmenin eleman çekme ve işletmede tutma konusunda diğer işletmelerle rekabet edebilmesine imkan tanır. Aynı zamanda maliyet kontrolünü sağlar. cret yapısı, aynı işletme içerisindeki farklı işleri karşılaştırmayı mümkün kılar. Bu amaçla iş analizleri, iş tanımları ve iş değerlemeleri kullanılır. Bireysel ücretlerdeki eşitliği sağlama araçları da başarı ve kdemdir [Yüksel,1998 S.197-199].



2.1.2. Ücret Düzeyini Etkileyen Etmenler

İşletmelerde ücret düzeyini etkileyen etmenler, dış ve iç etmenler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Ücret düzeyini etkileyen dış etmenler devlet, sendikalar, işgücü pazarıdır. İç etmenlerin başında ise örgütün büyüklüğü, örgütün amaçları, politikaları ve stratejileri gelmektedir. (Yüksel 1998 Sayfa 200)

Devletin ücret düzeyinin belirlenmesindeki rolü doğrudan veya dolaylı olabilir. Devlet koyduğu yasalarla, yönetmeliklerle ve denetim gücüyle ücret düzeyini doğrudan etkileyebilir. Asgari ücret, işgörenin sigorta emeklilik gibi haklarının düzenlenmesi devletin doğrudan etkisine örnektir.

Ücret düzeyini etkileyen dış faktörlerden ikincisi sendikalardır. İşletmedeki işgörenler sendikalı olsun veya olmasınlar sendikal faaliyetler sonucu ortaya çıkan ücret düzeyinden etkilenirler

İşgücü pazarı da ücretleri etkilemektedir. Tam istihdam dönemlerinde nitelikli iş gücünü işletmeye çekebilmek ve işletmede tutabilmek için ücretler artma eğilimi gösterirken depresyon dönemlerinde ücretler düşer. Ayrıca endüstrilere ve mesleklere göre ücret farklılıkları da görülebilir.

İşletmelerde ücret düzeyini etkileyen iç etmenler örgütün büyüklüğü, örgütün amaçları, politikaları ve stratejileridir. Örgüt büyüdükçe ücret düzeyi de yükselmektedir. Örgütler, sektördeki ücret düzeyinin şekillerinden her hangi birini strateji olarak benimsemiş olabilir.

Ücret belirlenmesinde dış eşitliği sağlamak kadar iç eşitliği sağlamakta önemlidir. İç eşitlik eşit işe eşit ücret vermekle sağlanır. Burada işlerin değerini saptayacak en objektif yöntem iş değerlemesidir [Yüksel,1998 S.200].



2.1.3. Ücret Sınıfları, Ücret Kademeleri

İş değerlemesi tamamlandıktan sonra ücret politikalarına ilişkin grafikler hazırlanır, ücret aralıkları ve ücret sınıfları belirlenir. Grafiğin hazırlanmasında öncelikle araştırılan anahtar işlere ait ücret düzeyleri ile bu işlere karşılık olan puan değerleri işaretlenerek genel bir ücret kalıbı oluşturulur. Daha sonra çeşitli yöntemlerle (en basit şekliyle gözle tatminde bulunmadan, en küçük kareler yöntemiyle regresyon eğrisi oluşturma gibi istatistiksel yöntemlere kadar değişebilen yöntemlerle) bir politika eğrisi belirlenebilir. Eğrinin oluşturulmasında, her bir iş için hesaplanan puan değerine karşılık, ödenen ücret dikkate alınır. Belirli bir yüzde (örneğin % 15) alınarak da maksimum ve minimum limitler belirlenir. Bu limitler tek bir ücret yerine ücret kademeleri kullanılıyorsa yararlı olacaktır. Örneğin, 250-300 puan arası 4. Dereceyi (sınıfı) oluşturmakta ise, bu sınıfa ait ücret kademelerinin sınırları şöyle olacaktır. (Yüksel 1998 Say. 201)

KADEME	ÜCRET SINIFI
1. Kademe	5200-5400
2. Kademe	5400-5600
3. Kademe	5600-5850
4. Kademe	5850-6100

Bu kademeler belirli bir ücret sınıfı aralığında bireysel ücretin belirlenmesi için gerekli olmaktadır. Aynı ücret sınıfı içerisindeki ücret farklılıkları kıdeme, liyakate veya her ikisine bağlı olabilir.

Bireysel ücretin belirlenmesi, ve örgüt içi ücret eşitliği, hazırlanmış ücret sınıflarından yararlanılarak sağlanabilir. Bireysel ücret bu sınıflar içinde yer alacak ve işgören işe ilk alındığında tespit edilecektir. Daha sonra her yıl, genellikle başarı değerlemesi sonuçlarına göre yeniden gözden geçirilecektir. Burada en büyük sorun, bir ücret sınıfı aralığı içinde, aynı iş için ödenecek farklı

Ücretler mevcut olduğuna göre, bunlardan hangisinin isgrene
deneceğidir[Yüksel,1998 S.201-202].



2.1.4. creti Düzenlemenin ğeleri

ğeler farklı objelere hizmet eder. Başlangığta temel olarak birilerini cezbeder, alıkoyar ve motive eder, yüksek potansiyelde istihdam eder. Bu arada bu hedeflerini yerine getirmek kişi sınırlaması olarak adetlerini kontrol etmek, ücretleri kontrol etmek yasal gereksinimlerdir. (cret ve maaş kanunları koymak).

cret düzenlemelerine katkıda bulunan pek çok faktör vardır:

* Emek/rn Pazar İlişkisi: Bu kelimelerin içeriğinde istihdam etme gücünün demokratikliği ve becerilerin önemi vardır. Arz talep durumuyla alakalı, tenkit etme becerileri, ödeme dengeleri ve tanzim etme pratikliği vardır.

* Ekonomik ve Sosyo Politik evre: Bunun içinde işlerin devresinin etkisi ve emeğin organize edilmişliğinin gücü vardır.

* İstihdam etmenin ayırt edici özelliklerinin içine eğitim, kıdemlilik, vasıf ve tecrübe dahildir.

* Endüstrinin ayırt edici özellikleri bisiklete binme mizacı gibidir. Hızlı dönen, yenilikçi, girişimci ve geleneksel şeklindedir. Endüstri standart ölçüleri hatırı sayılır ölçüde değişir. Yüksek rekabetli endüstriler yumuşak malların üretimi gibidir. Sadece dedenen ücretin, emeğin karşılığı olan miktarı karşılayacak gte olmalıdır.

Daha az rekabetin olduğu endüstriler sert maddeler üretimi gibidir. demeler minimumda oldukça emek pazarındaki genişleme fazladır.

cretteki standardizasyon emekçinin kontrolü Pazar düzenlemeler önemli değişik yolların bulunması (motivasyon için) yüksek performans sağlayacaktır. (Mackenzie L., Appelbaum S.H. 1996 Vol.22, Issue 3)

2.2. Ücret Düzeyi

İşletme öncelikle ücret düzeyi konusunda durumunu belirlemelidir. Böylece iş gücü pazarı koşullarının işletme ücret yapısını ne derece etkilediği ortaya çıkarılacaktır. Yeterli ücret düzeyi ile,

- İnsan kaynakları ile iş gücü arzı arasında dengeyi sağlama,
 - Mevcut iş görenleri işletmede tutabilecek ve tatminlerini sağlayacak bir ödeme düzeni kurma,
 - İş görenlerin yeni işler aramalarına ve iş gören devri masraflarının artmasına engel olma,
- amaçları gerçekleştirilmeye çalışılacaktır. (Ataay 1978 Say.368)

Ücret düzeyinin belirlenmesinde uygulanacak politikanın bazı seçeneklerinden söz edilebilir. Bunlar işletme ücret düzeyinin iş gücü pazarı ücret düzeyinin üstünde, altında ve eşiti olarak saptanması ve ayrıca işletme içinde de iş görenlere ve bölümlere göre de değişebilmesidir.

Endüstri düzeyinde ücretlere biçim verecek öneri ve etkenleri genel olarak aşağıdaki gibi kümeleyebiliriz [Belcher, 1962 S.17].

- En az ve en yüksek ücret düzeyinin saptanması
- Endüstri veya ulusal ekonomi düzeyinde uygulanan ücretlerin incelenmesi ve birbiri ile karşılaştırılması
- Sendikaların ücret isteklerinin gerçekçi temellere dayandırılması
- En uygun ücret düzeyi konusunda iş gören ve iş veren isteklerini birleştirebilecek bir yönetim anlayışının yerleştirilmesidir.

Ücret düzeyini belirleyen bu çok değişik türdeki etkenleri bir model içinde açıklamak daha yararlı olacaktır. Her modelin kendi içinde dengelenmesi yeterli olmamakta, diğerleri ile de denge sağlanması zorunlu hale gelmektedir. Ücret oluşumunun temel sorunlarından birisi, bu etkileşim içinde, etmenlerin önem derecelerinin kestirilememesi noktasında toplanmaktadır [Ataay, 1978 S.368].

İŞLETME ÜCRET DÜZEYİNİN OLUŞUMUNDAKİ ETMENLER

İŞLETME ÜCRET DÜZEYİ

Bağımsız Değişkenler

Azalış (-)

- Diğer iş verenlerin baskıları
- Yüksek sosyal yararlar
- İş pazarında tekelcilik
- Geniş iş rekabeti

Bağımsız Değişkenler

(+) Artış

- Sendika baskısı
- İşletmenin ücret önderliği
- Çok seçenekli iş çıkarları
- Endüstri yoğunluk
- Toplam maliyetler içinde iş gücü payının düşük olması
- Yüksek erkek işçi oranı
- Ürün talebinde artış
- Yüksek kar
- En az ücret düzeyi
- Sendika ile yapılan sözleşme maliyetinin yüksekliği
- İş gücü arzı dağılımını sınırlayan kurallar
- Otomasyon
- Uzun hizmet süreleri payının yüksek olması
- İş görenlerin eşitsizlik duyguları
- Yüksek üretkenlik

Ara Değişkenler (Düzenleştiriciler)

- Bölgesel özellikler
- Toplu sözleşme yapma becerisi
- İş gücü pazarı
- Sendikanın yaşı, düzeni ve örgüt etkinliği
- Sendika üyelerinin cinsiyeti, dini, yaşı (Ataay 1978 Sayf.369)

Şekil 2.1. İşletme Ücret Düzeyinin Oluşumundaki Etmenler

**BAĞLI SENDİKANIN ÜCRET DÜZEYİNİN OLUŞUMUNDAKİ
ETMENLER**

BAĞLI SENDİKANIN ÜCRET DÜZEYİ

**Bağımsız Değişkenler
Azalış (-)**

- İşsizliği önlemek için istihdam olanaklarını zorlamak
- Samimi veya tepki göstererek sözleşme yapmak
- Otomasyona karşı direnme
- Ücret dışı yararlar
- Düşük ücret ya da işverenlerin fazla ücret ödeyememesi

**Bağımsız Değişkenler
(+) Artış**

- Sendikaya giriş sınırlamaları
- Çıraklık sınırlamaları
- Yasal sınırlamalar
- Yüksek mesleki beceri
- Sınırlayıcı iş yasaları
- Liderlerin saldırganlığı ve hayran yaratma yetenekleri isteyerek greve gitmek
- Grevden sağlanan yararlar
- Güçlü uluslar arası ilişkiler
- Müşterek toplu sözleşme yapılması
- Yüksek üretkenlik

Ara Değişkenler (Düzenleştiriciler)

- İşletmenin iriliği
- İş görenlerin becerileri
- Yönetimin niteliği
- Mevsimlik işlemlere bağımlılık
- Personel programları (Ataay 1978

Say.370

Şekil 2.2. Bağlı Sendikanın Ücret Düzeyinin Oluşumundaki Etmenler

2.3. Ücret Araştırması



Ücret araştırmaları ile işletme dışı etmenlerin işletme içi ücret oluşumuna etkileri saptanmaktadır. Araştırma, herhangi bir işe iş pazarında ne kadar ücret ödendiğini belirler. İşler ile iş pazarı arasındaki ilişkiler aşağıdaki biçimlerde oluşur [Gomberg, a.g.e. S.4-35].

- İşletmeler arasında yapılacak karşılaştırmalarda iş değerlendirme sonuçlarını kullanılması
- Bölgesel ve endüstriyel kapsamda işlere ödenen ücretlerin karşılaştırılması
- Bölgesel ve endüstri ücret yapılarındaki iş derecelerine göre bazı işlere ödenen ücretlerin karşılaştırılması
- Tüm endüstride ödenen ücretlerin karşılaştırılması

Ücret yapısının kurulmasında ücret araştırması sonuçları tek kaynak değildir. Bölgesel ve endüstriyel iş pazarında bazı işlere ödenen ücretler kolaylıkla saptanarak değerlendirilen işlerden hangilerine yüksek ücret ödendiği belirlenebilir. İşletme ücret politikasının ücretler ve ücret maliyetlerinin karşılaştırılması da bu araştırmalarla sağlana bilir [Belcher, a.e.g. S.313]. İşletme; ücret yapısını, piyasaya göre hangi düzeyde tutacağına karar vermek zorundadır. Araştırmalar ile gerekli bilgileri sağlayan işletmeler araştırma sonuçlarının incelenmesi ile şu üç yoldan birini seçme olanağına kavuşurlar [Chesler, a.e.g. S.196-199].

a-) İsteyerek veya zorunlu olarak "önder, ücret politikasını" benimseyebilirler. Bu tür işletmeler, ya aynı coğrafi bölge içindeki gelişmiş ve etkin kuruluşlardan veya kendi iş kolundaki diğer işletmelerden % 5-10 veya daha yüksek ücret ödeye bilirler.

b-) İşletme özellikle diğer işletmelere göre daha düşük bir ücret düzeyini saptayarak coğrafi, bölgesel veya aynı iş kolundaki ortalamanın altında bir ücret yapısını kurmak isteyebilir [Ibid, S.198].

c-) İşletme ücret yapısını bölge veya endüstri ortalamasında veya bunun yakınında saptama politikası uygun görebilir. Genellikle, bu politika en tatmin edici ve en akılcı yol olarak kabul edilmektedir [Ataay, 1990 S.184].

2.4. Ücret Yapısı

Ücret yapısı işletme içinde bir işe, diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceği belirlenerek için önemlidir. Böylece uygulamada bir ilke haline getirilmiş olan, eşit işe eşit ücret ödemesi imkanı ortaya çıkacaktır.

Ücret yapısının oluşturulmasını sağlamak için öncelikle şu çalışmaların yapılması gerekmektedir [Ataay, 1990 Cilt-1].

a-) İş sınıflaması

b-) İşletme dışı ücret uygulamasının incelenmesi

2.4.1. Ücret Yapısının Kurulması

İşletmelerde ücret yapısının kurulabilmesi için öncelikle ücret araştırmaları ve iş değerlemesinin yapılması gereklidir. Ücret araştırmalarından elde edilen veriler iş değerlemesinden elde edilen bilgilerle birlikte ücret yapısını oluşturmada kullanılabilir. Diğer işletmelerde yapılan ücret araştırmaları sonucu, elde edilen ortalama ücret eğrisi ile işletmenin ücret eğrisi aynı grafik üzerinde işaretlenerek işletmenin ödeme politikasının mevcut ücret düzeyinin altında veya üstünde kaldığı yada eşit olduğu belirlenir. İşletme nitelikli elemanları çekmek istiyorsa, diğer işletmelerle rekabet edebilmek için ortalama ücret düzeyinin üzerinde bir ücret politikası oluşturabilir. Nitelikli eleman ihtiyacı sayısı fazla değilse, yada ödeme



gücü azsa işletme ortalama ücret düzeyine denk veya altında bir ücret politikası izleyebilir.

Ücret yapısı periyodik olarak en az yılda bir kez gözden geçirilmeli, işgücü pazarında değişen koşulları, enflasyon düzeyini ve ücretleri etkileyen diğer faktörlerdeki değişimleri yansıtacak şekilde değişiklik ve düzenlemeler yapılabilirdir [Yüksel,1998 S.201].

Ücret Yönetimin ana amacı basit olarak her işçinin emeği karşılığın da alacağı ücreti tespiti şeklinde tanımlanabilir. Ancak ücret yapısının karşılığında işçiye ödenecek ücretler değil işlerle ödenecek ücretleri veya ücret limitlerinin tasisi söz konusudur

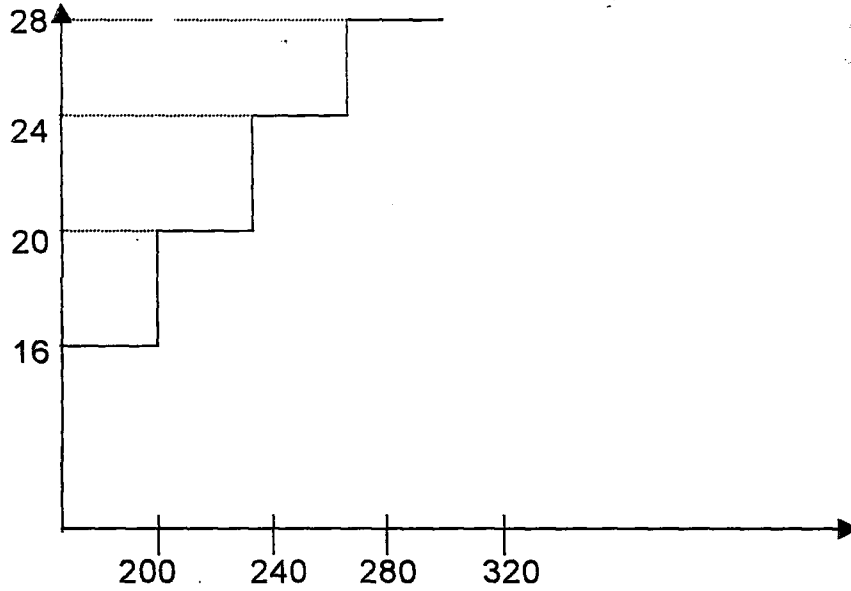
Bir işletmenin ücret yapısının kurulmasında üç yoldan biri izlenir.

1-) İşlerin Tek Tek Ücretlendirilmesi; Her işe değerlendirme sonucu bulunan puanların karşılığı olmak üzere belirli bir ücret verilir. Böylece işletmede mevcut iş sayısı kadar farklı ücret meydana gelir. Bu sistemin kullanıldığı işletmelerde ücret ile ilgili şikayet ve anlaşmazlıkların çok arttığı görülmüştür.

2-) Puan Aralıklarına Belirli Ücret Verilmesi; Bu sistemde bütün işlerin minimum ve maksimum puanları arasındaki fark belirli puan aralıklarına bölümün 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.

Puan aralıklarına sabit ücret verilmesinin en önemli avantajı ücret yönetimini son derece kolaylaştırmasıdır. Fakat işçiler arasındaki kıdem ve liyakat farklarının ayırt edilmediğine olanak vermemesi çok önemli sonucudur.

TC / Sn



Şekil 2.3. Ücret Yapısının Puan aralıklarına Belirli Ücretler Verilerek Oluşturulması

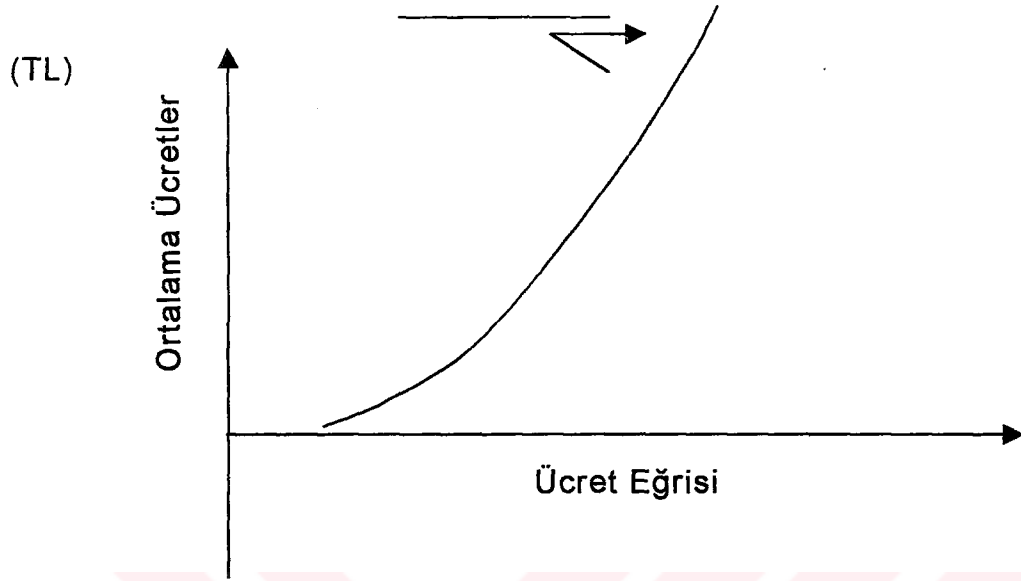
3-) Ücret Braketleri; İşletmeler tarafından en fazla tercih edilen bu sistemde puan s kanlığı belirli puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığı için taban ve tavan limitleri tanımlanır.

Böylece grafik üzerinde meydana gelen dikdörtgene ücret braketleri denir. Braket sistemi diğer iki sistemin bütün doz avantajlarını elimine eder. Bu ne karşılık hemen hemen her işçi için ayrı bir ücret belirlenmesi ücret yönetim de problemler oluşturmaktadır [Kobu, 1996 S.551-552].

2.4.2. Ücret Eğrisinin Çizimi

İşçilerin toplam puanları, faktörlerini her birimden aldıkları derecelerin karşılığı olan puanlar toplanarak bulunur. Ücret eğrisi işlerin takdir edilen değerleri (Puanları) ile fiili değerleri ücretleri arasındaki bağıntının ara içinden ibarettir. Bu bağıntı, yatay eksen de puanlar ve düşey eksen de ortalama ücretler gösterilmek üzere iki

değişken arasındaki regrasyon denklemi ile temsil edilir. Aşağıdaki şekilde bir ücret eğrisi örneği görülmektedir.



Şekil 2.4. Ücret Eğrisi

Kolay hesaplandığı ve kullanışlı olduğu için uygulamada doğrusal bağıntı tercih edilir. Regrasyon denkleminin doğrusu bulunmadığı için en küçük kareler yöntemi uygulanır. Regrasyon doğrusu yapılan değerlemelerde ücretler arasındaki bağıntıyı en iyi temsil eden bir doğrudur.

Teorik olarak değerlemelerin gerçek duruma tam uyması halinde bütün (puan-ücret) noktalarının doğru üzerinde olması gerekir. Noktalar doğru civarında dağılıyorsa sapmaların minimum olduğuna dolayısıyla değerlemenin iyi yapıldığına kanaat getirilir. Ancak normalin çok altında ve üstünde ücret ödenen işler bu yargının dışında kalırlar [Kobu, 1996 S.550].

2.4.3. Ücret Piyasası Araştırması

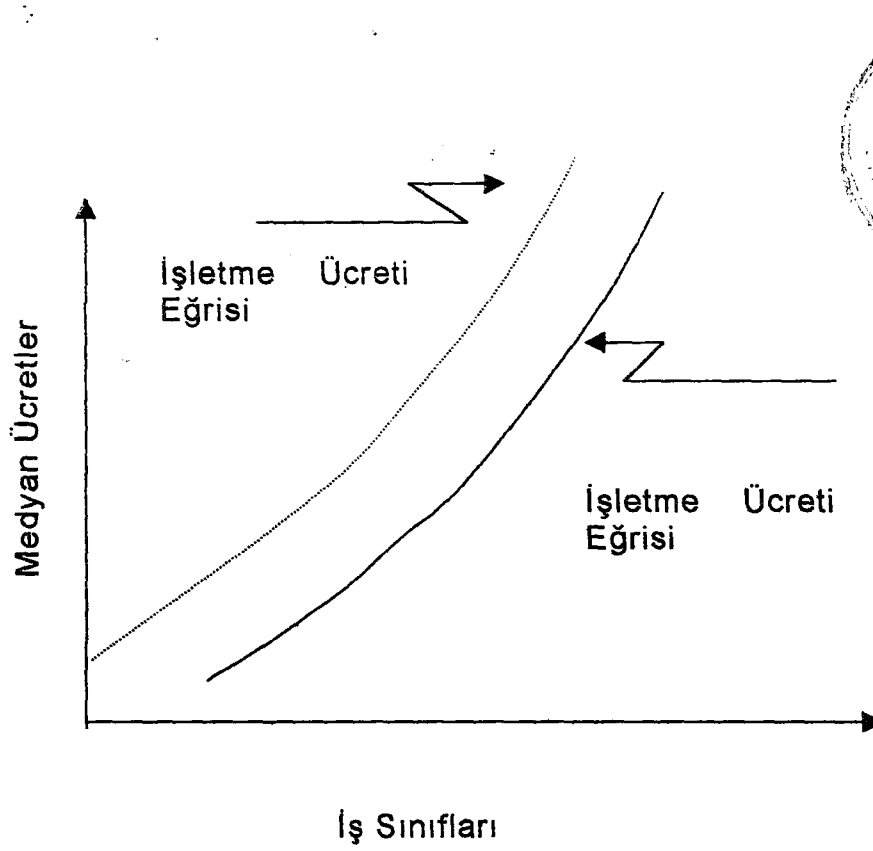
Ücretleri etkileyen dış faktörlerin en önemlisi diğer işletmelerde benzer işlere ödenen ücretlerdir. Ücret yapısının gerekçi olması için

bulunan bağıntıyı temsil eden grafiğin (ücret doğrusu veya eğrisi) piyasa ücretlerine göre ayarlanması gerekir.

Ücret piyasası araştırması pek çok işletmenin kaldıramayacağı bir parasal yük getirir. Ayrıca diğer işletmelerden ücretlerle ilgili bilgilerin elde edilmesinin güçlülüğünü de hesaba katmak gerekir. Bu nedenle aynı iş kolundaki işletmelerin aralarında anlaşarak ortak bir ücret piyasası araştırması yapmaları yerinde olur

İşletmedeki tüm işlerin benzerlerinin ücret piyasasındaki değerlerinin araştırılması hem çok güç, hem de gereksizdir. Bunu yerine tüm işleri temsil edebilen 20-25 kadar anahtar iş (Benchmark job) üzerinde araştırma yapılır. Anahtar işlerin söz konusu işletmede mevcut tüm işleri kapsayarak temsil etmesi önem taşır.

Anahtar işlerin tanımları yapıp, araştırma kapsamına giren işletmeler tespit edildikten sonra özel olarak hazırlanmış formlarla bilgi toplanmasına geçilir. Tespit edilen ücret değerlerine ait ortalama, medyan standart sapma gibi istatistik ölçüler hesaplandıktan sonra piyasa ücret eğrisi veya doğrusu çizilir. Aşağıdaki şekilde kıyaslama amacı ile çizilmiş piyasa ve işletme ücret eğrileri görülmektedir [Kobu,1996 S.551].



Şekil 2.5. Ücret Piyasası Etüdü Sonunda Bulunan Eğrinin İşletmenin Ücret Eğrisi ile Kıyaslanması

2.5. İşletme Ücret Politikası

Ücretleme; Ücretin saptanması ücret yapısının belirlenmesi çalışmaları öncelikle işin değeri ile işin ücreti arasındaki ilişkiyi gösterir. Belli bir işe ödenecek ücretin işin ücret sınırı veya derecesine saptanması için yapılacak çalışmaları içermektedir. Ücret konusunun işletme bakımından önemi düşünüldünce değişik bazı sorunların ortaya çıkması ve öncelikle bunların çözümü kavuşturulması doğal karşılanmalıdır. Çünkü ücret yapısının kurulması için işletmenin yükselme politikalarının saptanması ücret düzeyinin alt ve üst sınırları ile ücret derecelerinin belirlenmesi bölgesel ücret özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Ücret politikalarının belirlenmesinde temel düşüncenin gerçek ve uygulanabilir ücret yapısının kurulması olacağı unutulmamalıdır.

Ücret yapısının kurulması için yapılacak çalışmaları yalnız yeni bir ücret doğrusunun çizilmesi anlamında değil mevcut uygulamanın incelenerek olması gereken biçime dönüştürüle bilmesi için gerçeklerin ortaya çıkarılması olarak da anlaya biliriz. Ancak yapılacak tüm çalışmaların amacı ücret yapısının kurulmasında yada yeniden düzenlenmesinde uygulanacak temel politikaların saptanmasıdır. Temel politikalarda işletmenin ve sendikanın ücret politikası; İşlerle iş değerlendirme sonuçları arasındaki ilişki; Mevcut ücret ve aylık dereceleri ücret araştırma sonucunda saptanan iş pazarı gerçekleri ve maliyetler önemli birer etken olarak kabul edilmektedir [Ataay, 1990 Cil-1, S.178].

İşletmenin kar durumu ve işletmenin ekonomi, endüstri ve diğer işletmeler arasındaki yeri ve etkinliği ücret politikasını etkileyen unsurlar arasında sayılabilir.

İşletme cari ücretin üstünde veya marjinal işçinin gereksinmelerine uygun olarak cari hizmetin altında ücret ödemeyi düşünebilir. Ancak bu konuda sağlıklı bir karar alması iş gücü pazarındaki rekabetin ortaya çıkardığı gerçeklerin bilinmesi ile mümkündür. İşletme ilk olarak temel ücret politikasını saptamalıdır.

Ücret politikasının olması gerek biçimde ve doğru olarak saptanması sonucunda ödenen adil ücretler işletmeyi iş gücü pazarında güçlendirecek ve istenen sayı ve nitelikteki iş göreni çalıştırmasını sağlayacaktır [Ataay, 1990 Cil-1, S.18].

2.5.1. Ücret ve Maaş Yönetimi

Günümüzün değişen emek pazarında dikkat edilmesi gerek en önemli şeylerden biride çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılmasındır.



Çalışanlara yapılan ödemeler çoğu organizasyonda en düzenli nakit giderini temsil ettiği için bu giderin her bileşeni maaş teşvik pirimleri yan ve ön ödemeler program hedefleri ile uyum içinde olmalıdır. Bu hedefler elbette organizasyonun politika ve felsefesine uygun olarak saptanır ve ifade edilir [Palmer,1993 S.85].

İşçileri mali açıdan mükafatlandırmak, belki farklı bir prensipten bakış açısıdır. Bir elde, teknik ve mekanik ölçülerde ücret ve maaşlar var. İhtiyaçları tedarik edilmeli, ödeme şemaları tespit edilmeli ve ödemenin çözüm metotları adreslendirilmelidir. Diğer elde ise, heyecan ve hissi problemler adreslendirilmelidir. İş konfederasyonu, adaletli ödeme ve yaşam masrafları belki bireysel organizasyon veya kollektif organizasyonunda üye fertlerin sesi olabilir. Yani, sendika gibi.

Bu durum iş verme organizasyonlarında ve bireysel üye iş gücü gibi, iki biçimde işçilere ödenen ücret ve maaşlarının ayarlanmasının temsilinde faydalı olur. (Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.280)

İlk olarak finansal mükafatlandırma gözlenebilir olmalı, yani işçi ve işveren iki taraf ta makul ve adil anlayış içinde, itibar ve saygı dahilinde aynı fikirde olmalıdır. Bir işçinin performansını bu itibar belirleyebilir.

İkinci olarak işverenin finansal mükafatlandırması, bu günkü ve gelecek imalatlardaki örnek ve kaliteyi muhafaza etmek ve kabiliyeti muhafaza etmeyi sağlar.

Üçüncü olarak, finansal mükafatlandırma tedarik edilerek, bir organizasyon ile işçiden kalite ve adet oranında performans talebinde bulunabilir.

Dördüncü olarak finansal mükafatlandırma bu ödemeleri ayırt etmede adil olmalı, sadece kanuna uygun olduğu sürece yer almalı ve performans kriterleri aynı fikirde olmalıdır.

Sonuç olarak, toplam bedel paketi, hangi ücret ve maaşların daha önemli parçalarıdır. Ödemeyi meydana getirebilmek için organizasyonun olayları yansıtması yeterli olmalıdır ve emek pazarının talep ve tedarik şartlarını da hesaba katarak bunlara ilave etmelidir. (Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.280)

Maaş yönetiminin amacı işinin ehli olan çalışanları çeken, motive eden ve kaybetmemeye çalışan; aynı zamanda bu kişilerin adil buldukları "etkin bir bedel ödeme" düzenlemesinin oluşturulmasıdır.

Adalet (tarafsızlık) bir kurumun maaş programı yönetiminde sık sık karşımıza çıkan bir terimdir. Kurumlar giderleri azaltmak için ödemeleri gereken en az miktarı ödemeye çalışırlar. Bu nedenle sadalet, mesleğe olan talebe karşılık, yeterli miktarda maaş demektir. Tabii ki adalet iki yönlü bir yoldur. İşçiler de adil bir ücret istemektedirler. Eğer işçiler bazı standartlara bakarak, emeklerine karşılık ellerine geçen parada bir dengesizlik görürlerse, eşitsizliği düzeltmek için faaliyete geçeceklerdir. Dolayısı ile adalet hem işveen, hem de işçiler tarafından istenmektedir. (Decenzo, Robbins 1994 s.415)

Prensip Ücret ve Maaş Çözüm ve Problemleri

Her işçiye onun eforuna göre kafi derecede ödeme yapılarak, esasi problemler görülebilir ve basitçe tüm organizasyonların problemleri çözülebilir. Bu objektif genellikle okunaklı olark kabul edilir, fakat hedeflerin usulleri hakkında daha az anlaşmalar mevcuttur. Analizlerin maksatları için aşağıdaki kategorileri ayırmak, tüm organizasyonlardaki problemleri parçalara ayırmak daha kullanışlıdır.(1) ödeme hattı, (2) ödeme yapılış yarızı, (3) birey

ödeme tespiti, (4) ödeme metodu, (5) teşvik etmek, (6) ödeme kontrolü (Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.281-285)

Ödeme Hattı

Bir ödeme hattı organizasyonu kurmak için bir numaralı faktör kritere hizmet etmektedir.

Ödeme Yapılış Biçimi

Ödeme koşulları, hiyerarşik bir düzen içinde çıkarılmalıdır ve mesleki sınıflandırma bir organizasyonla var olmalıdır. Ancak bu organizasyonla, ödeme hattındaki problemler çözülebilir. Endüstri durumu ve harici işçilik pazarına şirket ücret ve maaşlarını nakletmek, sonra dahili yani iç ödeme oranları bir adlandırma, sınıflandırma altında tesbit edilmelidir. Şirketlerdeki bütün meslekler zorlu ve eş değerde değildir. Bazı meslekler profesyonel müdürlere ihtiyaç duyar, diğerleri ehliyetli işçilere, kalanları ise vasıfsız işçiler ile icra edilebilir. Ödeme yapış biçimini belirlerken iç organizasyon pozisyonlarındaki kişilerin aralarındaki farkı net olarak tesbit etme sorununa dikkat edilmelidir. Normalde, bu iç ilişkileri tespit etmek için kullanılan metot, mesleki tespittir. Mesleki tespit; zeka derecesine, efora, güvene, uzmanlığa, baskınlığa ve diğer kişilik kalitelerine göre yapılır.

Birey Ödeme Tespiti

Birey ödeme tespiti, merkezlerin kaç özel birey kendi mesleki talebine ve performansına göre ücret veya maaş alır? Sorusundan çıkmıştır. İki insan eşit maaşta ve aynı işi icra edebilirler mi? Aynı görevdeki diğer kişi şayet işini diğerinden daha iyi yaparsa ne olur? Personel kalitesi veya faktör tespiti titizlikle yapılmalı ve buna göre, kaç birey ödemedede kazanmalıdır? Bu tip sorular birey ödemelerini belirlemek için, problemlere cevap verebilmek için teşebbüstür.

Birey ödeme tespiti, insanları mesleki başlıklar altında sınıflandırmakla ve ödeme derecelerini (rütbelerini) belirlemekle başlar, daha sonra sıra her rütbeye göre tespit edilmeli ve her kişi ne

kadar parayla yetkilendirilecek diye sıra ile kararlaştırılmalıdır. En azından ödeme tespiti performans yöntemiyle kıymetini takdir ederek, ödeme sırası ile yerleştirilerek yapılacaktır. Yüksek orandaki işler, en üst derecede sırasıyla, zayıf performanstaki işler ise düşük oran sırasında yer alacaklardır.

Ödeme Metodu

Genelde, iki ana ödeme metodu vardır. Zamanında temel ödeme (i.e. saatlik, günlük, haftalık veya aylık) ve verimine göre temel ödeme (i.e. imalat adedine göre veya dolar değerinde malların yapımına göre, zaman toplamına vya para tasarrufuna göre). Çoğu organizasyon, iş araştırmalarında, organizasyonel ihtiyaçlarda ve işçi tercihlerinde bu metotların kombinasyonlarından yararlanırlar. Ödemenin zamana göre ödeme veya verimine göre ödeme mi yapılacağına karar verilmelidir, bunlar aşağıdaki unsurlara bağlıdır. Genelde, zamana göre ödeme şu durumlar olduğunda daha uygundur:

- 1- Verim ünitelerini zorluğuna (kolaylığına) göre ölçmek ve tanımlamak,
- 2- İşçilerin imalat miktarını kontrol edebilirliğini (kontrol edememesini) ölçmek,
- 3- Verimlilik ve efor arasında net bir kesin ilişki yoktur;
- 4- İş gecikmeleri sıkça yapıldığında (yapılmadığında) işveren kontrolü sağlanamaz,
- 5- Kalite yöntemleri önemlidir(önemli değildir)
- 6- İyi ve dürüst denetleme olduğunda (olmadığında),
- 7- Açık bireysel emek maliyet bilgilerinin gerekli(gereksiz) olduğunda.

Toplum özellikleri, işveren öngörülleri, emek ilişkileri düzeyi, teknolojik yöntemler de ödeme kararını ve zamanını etkileyen etkenlerdir.



Ödeme Kontrolü

Ödeme kontrolü problemleri gerçek-dünyada tabiat dışı bedel objektiflerinin değişiminden dolayı çok kompleks bir durumdur.

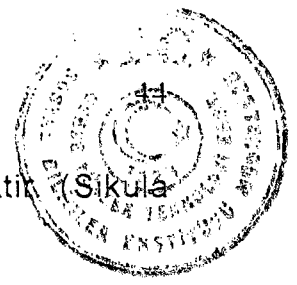
Ödeme kontrolü görevi sürekli olarak;

- 1- Standartları geliştirmek ve var olan bir şeyleri geliştirmek,
- 2- Standartlar karşısında birbirini tutturmak için sonuçları ölçmek
- 3- Gerekli ise alıp, değişimleri sıraya koyarak, standartlara göre hakkını vermek ve sonuçlandırmak.

Kısaca, *ödeme kontrolü*, pratik güven bedelinin hakkını vererek yönetmektir. (Sikula A.F Mc Kenna J.F 1990 Say. 281-285)

2.5.2. Ücret ve Maaş Kriterleri

İş için ödemenin tespiti, gözlenebilir lojik ve sistematik bir yönetmeliktir. Ödeme oranlarını tanzim ve organize etmeye yardımcı olacak bir çok faktörler ve standartlar vardır. Ve bunları ölçmek için, ödeme yeterliliği, adalet, ihtiyaç ve yardım dizayn edilmiştir. Diğer farklı gruplar ise (e.g. yönetmelik, işçiler, sendika) vardır ve bu diğerlerinden daha az önemli bir pozisyonda yer almaktadır. Bu faktörler tek başlarına işlemezler, ancak genellikle birlikte ödeme sınırını tayin ederler. Aynı zamanda şunu da belirtmek gerekir ki, ödeme kriterleri, kısmen ekonomik, kısmen tavrısal ve kısmen doğal ahlaki durumla alakalıdır. Bir tarafta bir grup ahlaki kriterlere değer verebilir, diğer grup ise ekonomik perspektif durumuna önem verebilir. Ücret ver maaş kriterlerindeki en önemli şey, genellikle cari ödeme, ödeme kabiliyeti, sendika pazarlık gücü, yaşam masrafları, yaşamak için yeterli ücret (asgari ücret), verimlilik, mesleki ihtiyaçlar, talep ve tedarik Pazar faktörleri ve hükümet (yönetmelik) kurallarıdır.



Bu ücret ve maaş kriterleri şimdi detaylı olarak görülecektir. (Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s. 285-289)

Cari Ödeme

Cari ödeme içeriği yansımaları, bir şirketin ödeme şemasıyla teografik sahalarda ve/veya bir endüstri alanında, aynı mesleklerde çalışanları mukayeselerle yansıtılmalıdır. Firmalar, genellikle ne ödeme sınırları koymaları gerektiğini, diğer firmaların ödeme biçimleriyle aynı emek pazarında veya endüstride ne çeşit bir iş olduğunu karşılaştırarak öğrenirler. Uzun bir koşuda, bir organizasyonla aynı ödemeyi yapmalı veya aynı genel hat hakkında, o organizasyon işçilere rakipleriyle eş değerde ücret ve maaşları ödenmelidir.; veya aksi taktirde diğer bir şık cezbetmeyi ve yeterli bir adaletle uygun kalitede personel muhafaza etmeyi başaramayacaktır. (Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.280)

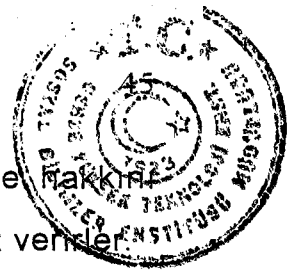
Ödeme Kabiliyeti

Bir işverenin kabiliyeti, yapısal ve genel organizasyonel çıkış hattı ödemelerine tesir eder. Bir organizasyonun sorusuz, ücret ve maaş belirtilmesi çıkışı şirket için faydalıdır. Bir organizasyonun ödeme kabiliyeti ihtiyaçlarını karşılaması, aşağı yukarı tüm anlaşma gayretleridir. Genellikle, ödeme kabiliyetli bedelleri kriterleri aynı fikri savunur.

(Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.280)

Sendika Pazarlık Gücü

İşçi sendikaları işçileri kendi nüfuzu altına alarak dileklerini diğer tarafa karşı temsil ederler. Olayları kontrol altında tutarak, bir parça kategorilerinde emeğin karşılığının verilmesini sağlarlar. Ödeme yapılışlarında, yükseltme kabiliyetlerine sahiptirler. Bu



durumda sendika üyeleri, işgücü organizasyonunda seçme hakkını düzenlemek için sendikaya, temsil edilebilmeleri için vekalet vermektedir. (Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.280)

Yaşam Masrafları

Bu çıkış kriteri, temel olarak, maaş artırımlarında veya düşürmelerinde yaşam masraflarını belirlemek için kabul edilebilir bir şekilde ayarlanması diye adlandırılır. Yaşam masrafları değişikliklerini belirlemek amacıyla son yıllarda emek kontratları "çıkış şartları" adı altında yazılmıştır. Bu "çıkış şartları" tipik olarak yaşam masraflarını ayarlama terimlerinden oluşmuştur.

(Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.280)

Yaşamak İçin Gerekli Ücret (Asgari Ücret)

Yaşamak için gerekli olan bedel kriterlerini, bir kişi ve ailesi bir yıl içinde düzgün bir yaşam sürebilmesi ve saygı değer bir şekilde geçinebilmesi için ne kadar ücret kazanıp alması gerekir, sorusuyla belirleyebiliriz. Yaşamak için gerekli olan ücreti "minimum bütçe"nin "ideal" standartları gösterir. Minimum bütçe, sosyolojik, psikolojik ve ahlaki olarak iyi bir biçimde yaşamayı taktir etmelidir.

(Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.280)

Verimlilik

İşçi verimliliği için diğer telafi kriterlerini nakletmek gerekir. Verimlilik, genellikle çalışma saatlerine göre tabir edilerek ölçülür. "Verimlilik" nedir? Tipik ölçüm anlamı, emek harcanan saatlerdeki çalışmanın ünitelere bölünerek bugüne gelmesidir. Her nasılsa bu işlem, verimlilikteki artış tamamen emek performansının sonucudur, şöyle ki, lazım gelen yegane daha iyi ustalık ve efor çalışan işçinin bir parçası halindedir. Verimliliğin içeriğini tasarlamak zordur, ki onu sadece birey işçi verimli olarak yardımcı olacaktır.

(Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.280)

Mesleki İhtiyaçları

Tabii ki, ücret ve maaş taspitini kesin faktörler doğrultusunda mesleğe göre ihtiyaçları belirlemek gerekir. Genellikle, en zor iş alanlarında bunun karşılığı olarak oran daha fazla olmalıdır. Bir organizasyondaki, birbiriyle alakalı işleri sık sık karşılaştırarak zor olan işlerin ölçümleri yapılabilir. Bu mesleki durumu tayindeki ana temel ve mesleki analiz prosedürlerini bu kısım içinde en erken biçimde teyin etmek gerekir.

(Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.280)

Talep–ve-Tedarik Pazar Faktörleri

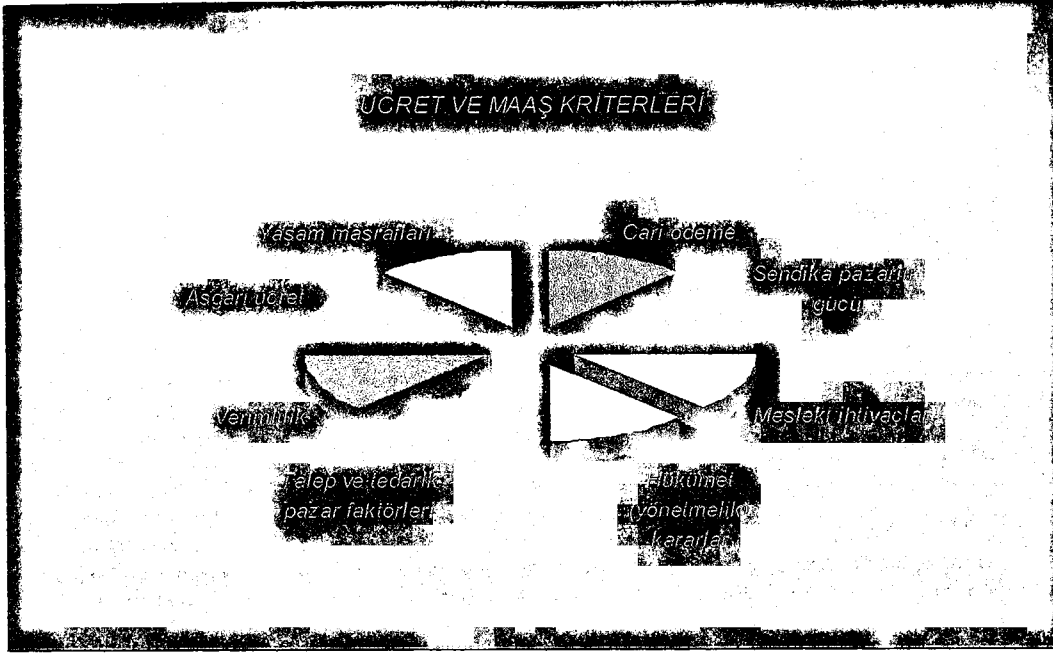
Talep ve tedarik etmek, ücret ve maaşlara tesir eder. Şayet “tedarik etmek” az bulunur, hüner ve ustalıktan gelirse, işveren işçi pazarında dah yüksek fiyatla teklif verebilir. Şayet “tedarik etmek” aşırı bir kabiliyet emeği gerektiriyorsa, para para veya ücret her üniteye göre azalabilir. Basitçe, şayet büyük talep var ise, işçilik eksperleri ödeme artışlarını, şayet az talep var ise ödeme düşüşlerini belirleyecektir.

(Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.280)

Hükümet (Yönetmelik) Kuralları

Kişinin işçilik kuvvetine göre işveren ödemelerini yüksek ve düşük limitlerde, devlet ve federe kanun yapısına uygun kural koyar. Şekilde ücret ve maaş kriterleri 9 element halinde ayrı ayrı dizilerek, etiketlenerek hüviyetlerini saptamışlardır. Bunlar; cari ödeme, ödeme kabiliyeti, yaşam masrafları, yaşamak için gerekli ücret (asgari ücret), Hükümet (yönetmelik) kuralları, talep ve tedarik Pazar faktörleri, meslek ihtiyaçları, verimlilik, sendika anlaşma gücüdür.

(Sikula A.F., Mc Kenna J.F 1990 s.280)



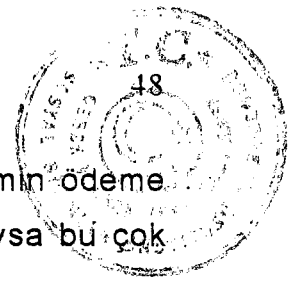
2.5.3. Ödemeleri Etkileyen Faktörler

Ödeme programının hedefi ücret ve ikramiyeleri saptamak ve çalışanlara ödenmesini sağlamaktır. Bu ödemelerin gerektiği gibi düzenlenip kontrol edilen bir program olmadan yapılmasının bir çok soruna yol açtığı görülmektedir. Rast gele yapılan ödemeler geçmişte çok yaygındı. Aynı iş yapan insanlara üstü örtülü savunulamaz nedenlerle farklı ücretler ödenirdi. (Palmer 1993 Say. 87)

Uygulanacak ödeme programının türüne ve çalışanlara yapılacak doğrudan yada dolaylı ödemeler büyük oranda etkileyen çeşitli iç ve dış faktörler vardır. Ödeme programları esnek olmalı ve bu faktörlerin ödeme süreci üzerindeki etkilerini her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

- Emek pazarındaki arz ve talep, organizasyonun belli bir anda, belli bir iş için buluna bileceği elemanların sayısını ve bu elemanları organizasyona çıkarmak için gerekli yatırımın miktarını belirler

- İşçi sendikaları, iş görenler, sendikaya üye olsalar da olmasalar da organizasyonun ödeme politikasını etkiler



- Ödeme programı ve politikaları tartışılırken yönetimin ödeme kapasitesinin her zaman göz önünde tutulması gerekir. Oysa bu çok önemli bir noktadır.

- Teknolojik gelişmeler organizasyonlarda yapılan işleri belli bir dönem içinde önemli ölçüde değiştirebilir

- Yasaların ödemeler üzerinde etkisi giderek artmıştır.

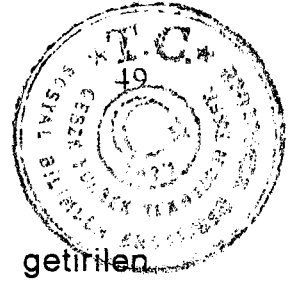
- Organizasyon içinde ve dışında eşitliğin gözetilmesi her türlü ödeme programının temelinde yer almalıdır.

- Etkili bir ödeme programının temelini oluşturan yapı taşlarından biride yüksek performansın ödüllendirilmesi ilkesidir.

- Emeklilik ilgili konular bir çok soruna yol açar. Bütünsel ödeme programına bunlarda dahil edilmelidir [Palmer, 1993 S.87].

2.5.4. İşletme Dışı Ücret Uygulamasının İncelenmesi

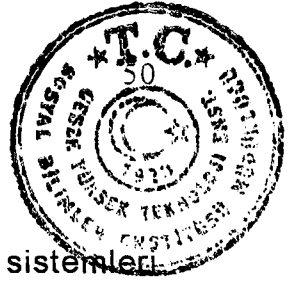
İşletme içi uygulamaları, işletme dışı uygulamalarla karşılaştırılarak ücret yapısının oluşturulmasında esas amaç iş görenlerin tatmin edilmeleridir. Çünkü ücret farklılıkları iş gören hareketlerine neden olabilir. İşletme içi ve dışı ücret uygulamalarının önerilmesi için ücret araştırmaları yapılır. Böylece ücret yapısının oluşturulmasında ücret araştırmaları, enflasyon oranları, hayat pahalılığı, üretkenlik önemli ölçüde kullanılır. İşletmenin verimliliğini ve üretkenliğini artırma amacına yönelik kısa ve uzun dönemli çabaların hemen hepsi doğrudan yada dolaylı olarak ücret ile ilgilidir. Gerçekte ücret yönetiminin esas amacı ilgili tüm etmenleri inceleyerek iş görene ne kadar ücret ödeneceğinin saptanmasıdır. Bu nedenle ücret yapısının geliştirilmesi konusu ücret yönetiminin temel sorunudur [Ataay, 1990 Cilt-1, S.12].



2.5.5. Eşitlik Sorunu

Yapılan işlerin eşitlik değerde olması kavramına getirilen başlıca itirazlardan biri bu kavramın pazarda elde edilen veriler dışında, hiçbir güvenilir toplumsal ve ekonomik veya olmayan karmaşık bir sürece yasa yoluyla mücadele edilmesi anlamına geldiğidir. Eşit işe eşit ücret ilkesidir. Sorunlar ise yapılan işin aynı değerde olup olmadığını saptamak için değerlendirme planlı yapılabileceğidir [Palmer, 1993 S.89].

Bu bölümde ücretin yönetimi adı altında ücretlendirme ücret düzeyi, piyasa ücret araştırması, ücretin yapısı ve işletme ücret politikasına değinilmiştir. Ücret ile ilgili tüm kavramla bu bölümde bitirilmiş ve bir sonraki bölümde ücret sistemlerine geçirilmiştir.



2.6 Teşvikli Ücret Sisteminin Kurulması

İşletme için en uygun TÜS'nin seçiminde üretim sistemleri makine – insan gücü oranı, organizasyon yapısı, işçi – işveren ilişkileri bölgesel koşullar gibi pek çok faktör göz önüne alınır. TÜS'leri ödemenin kişiye veya gruba yapılması bakımından ikiye ayrılır. Kişiye yapılan ödemelerde her işçinin yaptığı iş ve karşılığı olan prim ayrıca hesaplanır. Grup ödemesinde ise belirli bir iş istasyonu veya departmanda çalışanlar için toptan prim hesaplanır ve sonra belirli bir yöntemle dağıtılır. Prim hesaplamada grubun yaptığı iş göz önüne alınır. (Karayalçın 1984 Baskı.2)

Prodüktiviteyi artırmak için baş vurulacak çarelerden biride çalışanların teşvik edilmesidir. İnsan gücünü tespit edilmiş kalite ve miktar standartlarının üstünde çalıştırmak için parasal ve parasal olmayan Teşvik unsurlarından yararlanılır.

Parasal teşvik yöntemlerinin ortak özelliği çalışan kişinin harcadığı çabanın çeşitli adlar altında verilen para ile ödüllendirilmesidir. Buradan çıkarılacak ilginç sonuç parasal teşvik yöntemlerinin iş ölçümü ile çok yakından ilgili olmasıdır

Bir işletmede teşvikli ücret uygulamasına geçilmeden önce yapılması gereken işler ve etkili olarak çalıştırma getirilmesi zorunlu olan sistemler şöyle sıralana bilir.

1-) İş Ölçümü; Teşvik ücretlerinde temel prensip ödenen para ile harcanan çaba arasındaki ilişkinin tutarlı olmasıdır. Satış fiatı, satış geliri, kar gibi genel rakamlar üzerinden prim ödemeleri çoğu kez iyi sonuç vermez.

2-) Etkili Üretim Kontrolü; Üretim faaliyetlerinin plan ve programlara göre yürütülmesi imalatın, sapmalar varsa bunları tespit edip ilgililerin uyarılması Ü.P.K.'nın görevidir. Üretimdeki olumsuzluklar çalışma verimini, yapılan işin kalitesini ve miktarını olumsuz yönde etkiler.

3-) Etki Kalite Kontrolü; Teşvik sistemlerinde kalite ve miktar daima beraberce göz önüne alınıp dengelenmesi gerekli iki temel faktördür.

4-) İş Değerleme Sisteminin Kurulması; Teşvikli ücretler normalin üstündeki emek sonunda ortaya çıkan iş karşılığı ödenir. Prim adı altındaki ücretler normal ücrete kıyasla belli bir yöntem uygulanarak hesaplanır.

5-) Tanıtma ve Benimsetme; Teşvikli ücret sisteminin çeşitli kuruluş aşamalarında işçi veya tüm personel ile danışma ve bilgi verme niteliğinde de olsa sıkı ilişkinin sürdürülmesi çok yararlıdır. Böylece daha sonraki aşamalarda ve uygulamalarda çıkabilecek çeşitli aksaklıkları önceden görüp düzeltmek mümkün olur [Kobu,1996 Baskı-9].

2.6.1. Etkin Bir teşvik Sisteminin Özellikleri

Kusursuz ve tam başarı sağlanmış T.Ü.S uygulaması örneği bulmak çok güçtür. Bu konuda yapılmış çeşitli araştırmalar bakımlı bir T.Ü.S. belli başlı özelliklerinin şunlar olduğunu göstermiştir.

1-) Basitlik; TÜS'nin duyarlı ve adil olmasını sağlamak amacı ile karmaşık hesaplamalara gidilmesi işçiyi olumsuz etkiler. İşçi sistemin karmaşıklığından kuşkuya düşer. Bu nedenle bazen duyarlıktan fedakarlık pahasına da olsa sistemi basitleştirmekte büyük fayda vardır.

2-) Uygulama Kolaylığı; Uygulama işlemlerinin az ve yapılırlı olması kısmen basitliğin bir sonucudur. Bilgi toplama kolay ve hesaplama işlemlerinin azlığı hata sayısını düşüreceği gibi sonuçların çabuk alınmasını da sağlar

3-) Emek ile Prim Arasında Direkt İlişki Bulunması; İşçinin normalin üstündeki çabası ile aldığı prim arasında açık seçik ilişki kurulabilmesi TÜS' ne olan güveni artırır.

4-) Teşvik Edici Nitelikler; Ödenen fazla ücretler harcanan normal üstün çabanın karşılığı olmalıdır. İşçi aldığı primin harcadığı çabaya değdiğine inanmalıdır.

5-) Adil Olma; İşçi arasında daha az çaba ile daha fazla prim alanlarının bulunduğu inancının yaygınlaşması TÜS' nin tümü ile başarısızlığa uğramasına yol açar. Ölçülmesi güç işlerde bu sorunlarla daha çok karşılaşılır [Kobu,1996 Baskı-9].

2.7. Personel Yönetiminde Ücret ve Maaş Sistemine İlişkin Politikalar

Ücret ilkeleri, parçaları aşan, tüm hizmeti kapsayan genişlikte olmalıdır. Bununla birlikte hemen belirtilmelidir ki kamu kesiminde ücret sorunlarını çözecek tek bir formülden söz etmek olanaksızdır. Böyle bir formül bulunsa bile uygulama değeri olmaz. Buna karşılık türlü hizmet sınıflarının özelliklerine göre ağırlık noktası değişen bir öneriler dizisinden söz edilebilir.

Ücret ilkelerinin en son amacı, adaletli bir ücret sisteminin kurulmasına katkıda bulunmaktır. Kamu kesiminde adaletli ücret sisteminin ne olduğu konusu oldukça tartışmalıdır. Bu alanda uzunca süre yaygın olan bir kanıya göre, adaletli bir ücret sistemi etkin bir insan gücünü hizmete çekebilmeli ve bunları hizmete alıkoyabilmelidir. Resmi belgelere de geçen bu görüş şöyle özetlenebilir. "Adaletli ücret sistemi, hizmetin gerektirdiği insan gücünün bulunmasına ve bu kimselerin ilgi veya verimlerini yitirmeden hizmete tutulmasına olanak veren bir sistemdir." Tomlin formülü adı ile anılan bu görüşün genel anlamda doğru olan yönü şudur. Kamu görevlilerine ödenmekte olan ücretler gerçekten adaletli

ise, tam yada tama yakın çalışma koşullarında sık sık rastlanan eleman kıtlığına karşın, yine de büyük bir olasılıkla devlete, belli bir zaman kesiti içinde bir çok hizmet sınıflarına “Uygun” eleman bulma ve etkin bir insan gücünü hizmette tutma olanağı verebilir [Tutum, S.72-74].

Ücret, daha öncede belirtildiği gibi kişileri hizmete çekmede her zaman en önemli ve tek isteklendirici değildir. Bu konuda “gelenekler”, “Aile geçmişi” ve “Meslek tutkusu” gibi bazı etmenler de rol oynarlar.

Eleman yitirilmesi de tek başına bir ölçüt olamaz. Başka bir deyişle personelin hizmete tutulabilmesi ya da tutulamaması yeterli bir gösterge değildir. Kuşkusuz bir sistemin eleman yitirmesi bazı durumlarda bir hastalığın belirtisi olabilir.

Kamu görevlilerinin görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmekte olmaları da onlara ödenmekte olan ücretlerin adaletli ve sistemin sağlıklı olduğunu göstermez. Böyle bir yargı çok yanıltıcı olabilir. Gerçek şu ki ücret haksızlığının yaratacağı hizmet bozukluğu yavaş bir süreç içinde gerçekleşir.

Kamu kesiminde geçerli ücret ilkelerinin amacı konusunda yeni bir anlayışa gereksinme olduğunu göstermektedir. Buna göre ücret ilkelerinin amacı, adaletli bir biçimde ücretlendirilmiş görevlilerin oluşturduğu etkin bir sistem yaratmaktır. Daha geniş bir biçimde belirtmek gerekirse amaç ücret ve hizmet koşullarının hem kendileri hemdi hizmetinde oldukları toplum tarafından hakça olduğu kabul edilen görevlilerin oluşturduğu etkin bir yönetim sisteminin kurulması biçiminde özetlenebilir [Report,1966 S.24].

Beşeri kaynaklarımızın hiçbir yakınma göstermemeleri ve her türlü şikayetlerin önüne geçilmesi için adil bir ücret ve maaş sistemi nasıl kurulabilir? Bunun için tüm tarafların (Personel, sendika ve



işveren) itirazsız kabul edebilecekleri bir iş değerlendirme yöntemi ve uygulaması nasıl gerçekleştirilebilir?. İşletmenin kendi içinde yaptığı bu iş değerlendirme sistemi yanında piyasada aynı iş kolunda çalışan veya farklı iş kollarında çalışan işletmelere nazaran adil bir ücret bir ücret düzeni nasıl oluşturulur? Bu konuda ücret ayarlamalarını gerçekleştire bilmek için hangi iş kolları ve hangi firmalar nezdinde nasıl bir ücret ve maaş araştırmasına gidilebilir. İşçiler için saat başı aylık, parça başına, pirimli, teşvikli kaliteye dayalı ücretlendirme sisteminden hangisi uygulanmalıdır.? Sorular objektif ve adil bir maaş ve ücretlendirme yönteminin oluşturulmasında bu soruları işletme yönetimi kendi kendine sormalıdır. Bunlara göre ücret ve maaş sistemini oluşturmaktır [Eren,1997 S.318].

Ücret ve maaş politikasının formüle edilmesi, iş gören ilişkileri konusundaki en önemli etkenlerden biridir. Bu politikanın amacı hem organizasyonu hem de çalışanları mali hedeflerine varmasını sağlamaktır. Ücret analizi yapmakla görevli olanlar hem organizasyonun hem de iş görenlerin yararına olacak ve her iki tarafça da kabul edilebilir politikalar saptaya bilmek için organizasyonun hedeflerini ve çalışanların bakış açısını iyi bilmelidir.

Bir ücret ve maaş programının öğeleri;

1. Adım

* Ödeme politikasının saptanması

2. Adım

* İş Analizleri, tarifleri, nitelikleri ve iş sınıflandırması

3. Adım

* İş değerlendirmesi, işlerin derecelendirmesi

4. Adım

* Ücret ve maaş yapısının oluşturulması

5. adım

* Ücret ve Maaş araştırmaları

6. Adım

* Sonuçların analizi ücretlerin saptanması yapının arıtılması

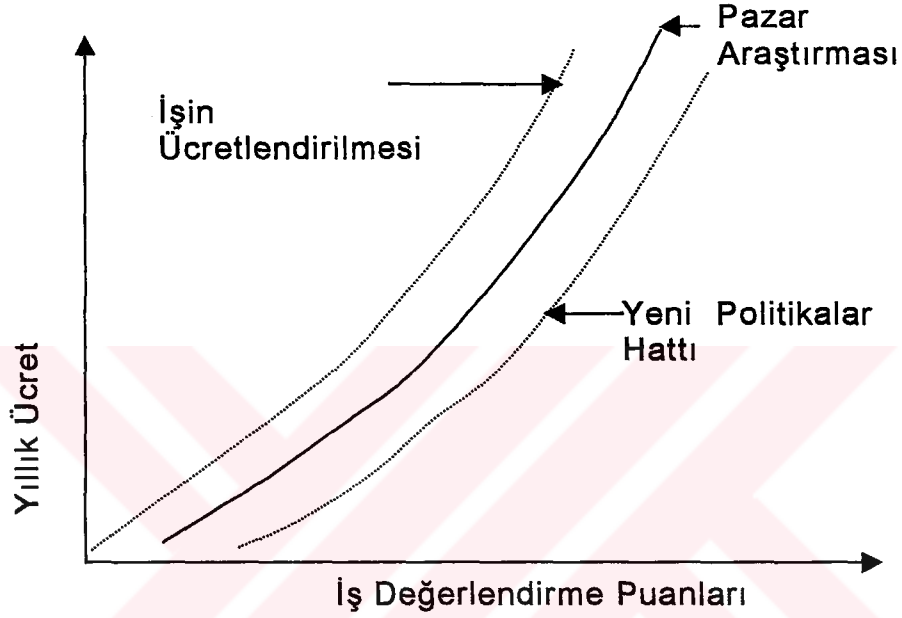


7. Adım

- * Yönetim prosedürleri ve dokümanları

8. Adım

- Performans planlaması ve değerlendirmesi [Palmer,1993 S.93]



Şekil 2.6. Performans Planlaması ve Değerlendirmesi

2.7.1.Yönetici Ücretleri

Çalışma hayatı gelişmeye devam ettikçe, nitelikli yöneticilere talepte giderek artacaktır. İyi yönetici organizasyon için çok değerli bir unsurdur. Bunun için organizasyonlar yönetici ücretlerinin nitelikli yöneticileri kendilerine çekecek elde tutacak ve teşvik edecek bir düzeyde olmasına dikkat ederler.

“Yönetici ücreti” terimi bir organizasyonun yeniliklerle yaptığı her türlü ödemeyi ifade eder. Bu ödemeler arasında genellikle maaş, ikramiye, pirim hisse payı ve kar payı bulunur. Yöneticiler çoğunlukla diğer elamanlardan daha fazla yan ödeme alır. Yöneticilere ayrıca ücretsiz tıbbi olanaklar ve hayat sigortası sağlanabilir.

Yöneticilerin kendilerine tahsis edilmiş bir otomobil, kulüp üyeliği, mali ve mülki danışmanlık, eğitim ödeneği, gezi,büro dekorasyonu gibi ek yararları da olabilir. Bunlar vergiye tabi olmadığından çoğu yönetici maaşları çok bu tür yararlarla önem verir.

Yöneticiler için iyi düzenlenmiş bir ücret bakesinin yeterince teşvik edici olması ve yöneticinin vergi dışı gelirini en yüksek, iş verenin masraflarını da en alt düzeyde tutması gerekir [Palmer,1993 S.103].

Bu, maaş programı içerisinde belli incelikleri olan özel bir konudur. İlk olarak yöneticilerin maaşları, daha düşük seviyedeki yöneticilerin ve personelin maaşından yüksektir.; bunun neden böyle olduğunu açıklayacağız. İkinci olarak, yöneticiler, belli projeleri gerçekleştirmeleri durumunda toplam maaşlarının çok üstünde bir para alabilirler. Ayrıca yöneticiler, normal maaşın dışında ek bir gelire ve özel imkanlara sahiptir, ki diğerleri için böyle bir imkan yoktur. Bunlar nelerdir ve yöneticinin motivasyonu üzerindeki etkisi nedir?

Özel sektördeki yöneticileri, kamu sektörüne nazaran çok daha fazla kazandığı bilinir. Orta dereceli bir yönetici, düzenli olarak 100 bin dolar ile 180 bin dolar arasında bir para kazanır. Aslında büyük Amerikan şirketlerinin 500'ünde çalışan 253 yönetici bir milyon doları aşkın maaş alırlar. (De Cenzo , Robins 1994 Sayfa 430)

Kurumlar yöneticilerine verdikleri bu derece yüksek maaşları nasıl açıklamaktadır? Yanıt oldukça basittir: Ekonomi ve motivasyon.

Ekonomi açısından, hepimiz biliriz ki üst seviyedeki yöneticilerin “doğru kararlar alabilme kabiliyeti”ne sahip olmaları beklenir. Bu vasıftaki elemanlar çok az sayıda olduğundan böyle yeteneklere yüksek maaş ödenir. Aksi takdirde, şirketler arasında bu konuda bir rekabet olduğundan, yöneticilerin başka şirketlere kaptırılması söz konusu olabilir. Yüksek maaş, üst derecedeki yöneticileri olduğu gibi, düşük seviyedeki yöneticileri çekmek için de gereklidir. Üst seviyedekiler bu yolla çalışmalarında motive edilir, cesaretlendirilir. Bunun yanı sıra, alt derecedeki yöneticiler de bir gün üsttekiler gibi “büyük paralar” kazanabilecekleri umuduyla daha sıkı çalışırlar. (De cenzo, Robbins 1994 s.430)

Yöneticilerin Ücretle ilgili Sorumlulukları; Ödeme programının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması onun karşısına en önemli ve en güç konudur.

Çalışanların verimliliğini gözlemlemek uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermek, ödeme programının her aşamasında elemanların ihtiyaçları ve verimlilik düzeyi her zaman göz önünde tutulmalıdır. En önemli hususlardan biride programın maliyetinin uygun sınırlar içinde tutulmasıdır.

Demek ki sorun maliyeti kontrol altında tutarken, ödeme programının verimlilikle ilgili hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Ödeme programının bütünü, dıştaki rekabet ve içteki eşitlik bakımından zaman zaman gözden geçirilmelidir. Verilen ücretle yapılan iş arasındaki uyumun devam etmesi için işler sürekli olarak incelenmelidir.

Ücretle ilgili her konuyu çalışanlarla açıkça tartışmanın, onların organizasyonunun politikalarına güvenini artırdığını yöneticiler giderek daha iyi anlamaktadır.

Gizlilik politikası uygulandığında ise, çalışanlar arasında bir çok yanlış anlama baş gösterir. Gerçekten adil bir ödeme programı uygulansa bile çalışanların duygulara dayanan yanlış yorumlara kapılmaları kaçınılmazdır [Palmer, 1993 S.102].

Yöneticilerin İdari Yetkisi İdari Yetkinin Ölçümü ve Ücretlendirme İle İlişkisi

İdari yetki, yani yöneticinin “karar verme” yetkisi ücretlerinin belirlenmesi açısından da bir determinatör (faktör) olabilir. İdari yetki dört başlık altında tanımlanabilir:

- 1- Yöneticilere sunulan imkanların sınırı,
- 2- Davranışlarının programlanabilirliği,
- 3- Etki ve tepki arasındaki ilişkinin belirsizliği,
- 4- Genel sonuçtaki belirsizlik

Bu başlıkların her biri yöneticilerin kontrol edilebilirliklerini belirleyip, ödüllendirilmesinde etkili olduklarına göre idari yetki firmanın performansı ile yönetici ücretlendirmesi arasında ilimlilaştırıcı bir etki kurar.

Mesela hızla değişen bir ortamda karmaşık yapılı ve çok alanda faaliyet gösteren bir firmanın yöneticilerini yüksek seviyede bir idari yetki ile kuşatması beklenebilir. Çünkü;

- 1- Yöneticilerin karar verme yetkisinin zorluğu azdır,
- 2- Davranışlarını ve kararlarını önceden tayin etmek zordur,
- 3- Yaptıklarının etkisi kolayca gözlenemez,
- 4- Firmalarının toplam performansı oldukça değişken ve tahmini güçtür.

Böyle bir ortamda gösterilen performansa bağlı bir ücretlendirme ve ödüllendirme yapısının uygulanması beklenebilir. Böyle bir uygulama kontrol masraflarının alt düzeye gelmesine ve yöneticilerin yetkilerini kullanıp firmanın hissedarlarına karşı görevlerinin alanını daraltıp üzerlerine düşeni yapmalarını engellemiş olur.

Öte yandan idari yetkilerin sınırlandırıldığı bir firmada ise yöneticiler "davranışa dayalı" ücretlendirmeyi tercih ederler (maaş). Çünkü yöneticilerin kararları, bunların sonuçları kolayca tahmin edilebilir, anlaşılabilir ve kontrol edilebilir. Dolayısıyla, yöneticilerin risk alması ve performansa bağlı nedenlerin duruma katkısı yöneticileri motive etme açısından bir gereklilik değildir.

Bulgularımız bize yöneticilerin idari yetki seviyesinin firma performansı ile yönetici ücretlendirmesi arasındaki ilişkiyi dengelediği hakkındaki teorimizin doğru olduğunu gösteriyor. Böylece, bir yöneticinin idari yetkisine kadar yüksek olursa, ücretlendirilmesi de Pazar ve kar payı üzerinden olmak üzere daha kapsamlı oluyor. Mesela faaliyet bölgeleri nispeten daha genel olarak belirlenmiş (tota, uluslar arası veya süper-bölgesel) ve işlemlerinde sınırlandırılmamış bankalar, genel müdürlerini sınırlandırılmış bir faaliyet alanı olan bankalara göre daha çok performansa dayalı bir metotla ücretlendiriyorlar.

Tek sektöre dayalı bilgiler doğal olarak bir takım sınırlandırmalar getiriyor. Çünkü;

- 1- Tek sektörün özelliklerinin diğer sektörlerle de uyacağına dair bir kaide yok;
- 2- Çevresel faktörler aynı sektördeki firmaları eşit olarak etkilemez,

- 3- Sektörün yetki dayanakları göz önüne alınmaz (para politikaları, kanunlar),
- 4- Firmaların birbirlerinden farklılıkları sektörün yanlış adlandırılmasına neden olabilir.

Fakat, eğer bankalar arasındaki stratejik ve çevresel bir takım farklılıklar göz önüne alınırsa duruma göre geçerlilik sorunu minimize edilebilir.

Gelecekte başka dengeleyici faktörler, mesela, yöneticinin firma yönetim kurulu üzerindeki etkisi gibi konular da araştırılabilir. İdari yetkinin firma performansını gösteren performans ölçümleri ve kararları üzerindeki etkisi de incelenmeye değer olabilir. (Magnan M.L., St.onge s. 1997 Vol. 18/7)

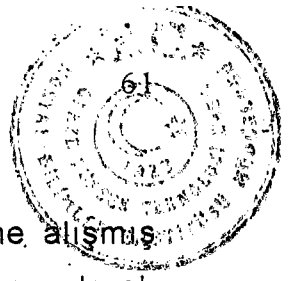
2.7.2. Ücreti Özendirme Araçlarının Gelir ile İlişkisi

İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı çalışmak ve iş birliği etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır.

Örgütlerde bazı görevlerde gelir çabaların artmasıyla orantılı olarak arttırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanım şekilleridir.

Mali özendirmede terfi ettirilerek ücretlerin arttırılması söz konusu olduğu gibi kişiyi aynı mevkide tutarak (terfi ettirmede) ücretini artırma yolu tutulabilir. Terfi eden kimsenin sorumluluğu da arttığından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır. Ancak burada daha yüksek gelir sağlanması diğer özendirme yöntemleriyle birlikte kullanılmaktadır. Aynı pozisyonda tutarak ücret arttırışı olanaklarının sağlanması çabalarda bir artış sağlayama bilir.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ



Daha az gelir sağlama tehdidi de eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılır [Eren, 1993 S.368].

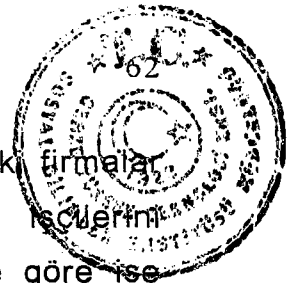
2.7.3. Çalışanlar açısından aynı sektördeki maaş farklılıklarının sebepleri

İş gücündeki sektör farklılıkları sektörler arasındaki maaş farklılıklarını açıklayabilirmi? Bu farklılıklarda meydana gelen değişiklikler.

İş piyasasının rakip teorileri işçilere faydası olmayan faktörlerin maaşların belirlenmesinde etkisiz olmasını savunur. Yapılan bir çok gözleme göre görünürde aynı niteliklere sahip bir çok işçi sırf farklı sektörlerde oldukları için farklı maaşlar alırlar. “ Verimli Maaş” teorisini desteklediğinden ötürü aynı sektör içindeki maaş farklılıkları son zamanlarda sık sık araştırılmaya başlanmıştır. Bu teoriler bazı firmaların işçilerine piyasanın üzerinde ödeme yapmalarını karlı bulduklarını ön görür.

Aynı sektör içindeki maaş farklılıklarını açıklayan rakip teoriler vardır. Birincisi bu farklılıklar sektörler arasındaki gözlenemeyen işçi kalitesi farklılıklarına dayanabilir. Bu sektörler arasındaki iş özelliklerinin değişken olmasına da bağlanabilir. İşçilerin heterojen bir yapıya sahip olması maaş farklılıklarını ortadan kaldırmaz

Sektör içi maaş farklılıklarının rekabet teorisi ile bağdaşmayacağını açıklamaya çalışan araştırmaların en büyük sorunu, işçi heterojen kalitesini kontrol etmek mümkün olmasa da görünmeyen iş özelliklerini kontrol etmek mümkün değildir. Bu sorunun ışığı altında, bu sorunu aydınlatmanın daha iyi bir metodu bu farklılıkların teori ile bağdaşıp bağdaşmadığında yatar.



WeissIn 1980 çalışmasına göre önemli endüstrilerdeki firmalar kriz dönemlerinden sonra ücretlerde kısıtlamaya en iyi işçilerini kaybetme korkusu ile gitmezler. Stiglitz'in 1985 teorisine göre ise önemli endüstrilerdeki firmalar maaşlar hakkında endüstrideki diğer firmalara bakarak karar vermeliler. Genel bir maaş indiriminden sonra firmalar daha yüksek bir istifa ve daha düşük bir kar oranı ile karşı karşıya kalırlar. Koordinasyon sorunundan ötürü bu endüstrilerdeki şirketler kriz sonrası maaş indirimine gitmezler. Rekabet eden endüstrilerdeki şirketler "Verimli Maaş" sistemini uygulayan endüstrilere göre maaşlarda daha çok kısıtlamalarda bulunurlar [Michael, 1993].

2.7.4. Ödeme Metotlarının İşçiler Üzerindeki Etkisi

Ödeme sistemlerinin işçilerin performansı, memnuniyeti ve istifa eğilimleri ile direk bağlantılı olduğu bilinmektedir. Bizim teorimize göre ödeme sisteminin işçilerin duygusal sıkıntıları üzerindeki etkisi büyüktür. Hipotizime göre ödeme çeşidi ne kadar çeşitli olursa işçi üzerindeki duygusal stresde o kadar artar. Daha da ötesi işin monotonluk seviyesinin de işçinin üzerinde etkisi olduğunu düşünüyoruz.

İş örgütlerinde en çok kullanılan ödüllendirme metodu ödeme sistemleridir. Bu metod işçilerin birey ve grup olarak performanslarının yükseltilmesinde kullanılır.

Bu araştırma "Zamana dayalı" ödemedir, ödeme sisteminin çalışılan saate göre belirlenmesidir. Sendikalaşmış iş yerlerinde en çok kullanılan ödeme metodu aylık maaştır. "İnsiyatif parça oran" sistemi ise tamamen işçinin performansına dayalı bir ödeme sistemidir. Oran belirlenmesi ise işçinin zaman biriminde yaptığı üretime göre yapılır. Bu sistemde ödeme oranı daha çok endüstriyel mühendisliği teknikleri ile hesaplanır. "Parça oranları" en değişken ödeme sistemini temsil eder. "Kişisel maaş insiyatifi" ise yukarıdaki

iki sistemin özelliklerinin birleşiminden oluşur. Bu sistemde işçilerin bir taban maaşı vardır. Fakat belli bir üretim sınırını aştıklarında ödüllendirilirler.

“Grup maaşı insiyatifi” metodu “Kişisel maaş” metdu ile benzerlik gösterir. Fakat burda ödemenin belirlenmesi grubun performansına göre yapılır ve bütün gruba aynı miktar ödenir. Bu en az değişkenliğe sahip olan sistemdir.

Performansa dayalı sistem ne kadar değişken olursa işçi üzerindeki psikolojik etkisi de o kadar çok olacaktır. Burada sayılan bu ödeme sistemleri en çok “mavi yakalı” işçiler tabanında kullanılan metotlardır. Bu sistemlerde kullanılan performans standartları bir işçiden beklenen ortalama üretim seviyesini temsil ettiğinden bu metotlar işçi üzerinde “zaman baskısı” oluşturur. İşte zaman baskısı işçinin üzerinde psikolojik sıkıntı yarattığı biliniyor. Bazı parça oran metotlarında dinlenme zamanlarını az veya hiç bulunmadığı görülür. Bu sistemde, işçiden üstün hatta sağlıklı olabilecek kadar üstün bir performans beklenebilir.

Bu sistemlerin bir başka negatif tarafı ise işçi performansının sıkı bir şekilde hatta saat başı denetlenmesidir. Daha da ötesi performansa dayalı ödeme sistemlerinde bireyin uzun vadedeki gelir çizgisi inişli- çıkışlıdır. Buda ekonomik düzensizliğe yo açabilir [Mina et al, 1999].

2.7.5. İnsan Sermayesi ve İş Özelliklerinin Ödemeler Üzerindeki Etkisi

İş ekonomistleri ve insan kaynakları uzmanları “ödemeyi” açıklayabilmek için çeşitli perspektifler üzerinde çalışmalar yapmaktadırlar. İş ekonomisi yaklaşımı “ödemeyi” açıklarken bireysel insan sermayesi üzerinde dururlar. İnsan kaynakları yaklaşımı ise daha çok işin özellikleri üzerinde durur. Bu yaklaşımlar arasındaki

farklılıklar araştırmacılar tarafından gözlemlenen data farklılıkları yüzünden oluşmuştur.

“Ödemeyi” araştırırken ekonomistler iş özelliklerinden daha çok bireyin özelliklerini ana tema olarak gören çalışmalar üzerinde durmuşlardır. İnsan kapitali yaklaşımının aksine, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı “ödemeyi” bireye değil iş özelliklerine dayandırır. Bu araştırmanın “ödemeyi” belirlenmesine en büyük katkısı, iş analizi ve kullanılan denetim prosedürlerini iş sahiplerinin bireysel özellikleri ile iyi bir şekilde entegre edebilmesi olmuştur.

Araştırmalarımız hem iş, hem de işçi özelliklerinin “ödemeyi” belirlenmesinde etkili olduğunu gösteriyor. İş özelliklerinin bir faktör olarak devreye girmesi kadın erkek işçi arasındaki eşitsizliği olumlu olarak etkiliyor. Ayrıca kadınların bir firma için daha önemsiz işleri erkeklere oranla daha çok edindiği tespit edilmiştir [Schumann Paul L, 1994].

2.7.8. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Kapsamlı Analizi

Performansa bağlı ücretlendirme metodu hizmet sektöründeki şirketler tarafından giderek artan bir şekilde kullanılmaktadır. Bunun nedeni giderek artan bir rekabet ortamında müşteriye dayalı bir hizmet anlayışının şirketlere stratejik avantaj kazandırabilecek bir metot olarak görülmesidir. (Banker 1996 Sayfa -4)

Müşteriye dayalı anlayış, özellikleri geniş bir yelpaze yayılsa da, bireylerin ihtiyaçlarını anlayıp bunları yerine getirebilmeye bağlıdır. Bundan ötürü müşteriye dayalı hizmet veren bir firmanın işçisi, göreneksel ve seri üretim tarzında faaliyet gösteren firmanın işçisine göre çok daha zor bir iş yapıyor demektir. Bu da performansa bağlı ücretlendirme metodunun, iş programlanabilirliğinin az olduğu ortamlarda performansa dayalı kontrolle denetim yapılmasını savunan örgütsel kontrol teorisi ile ters düşmez öte yandan

performansa bağılı ücretlendirme metodu firmalar arasında farklı sonuçlar doğurmuştur. Hatta bazı firmalar bu metoddan uzaklaşmışlardır. Bazı iş ortamlarının müşteriye dayalı hizmet anlayışı ile beraber performansa dayalı kontrol anlayışının yerleşmesine mümkün olmadığı da ortadadır.

Müşteriye dayalı anlayış, müşteri tarafından beklenen ve talep edilen hizmetin yüksek seviyede olmadığı ortamlarda daha az etkilidir. Bu gibi durumlarda performansa dayalı anlayışı yerleştirmek örgütünün (organizasyonun) performansını yükseltmeyebilir.

Yakın zamana kadar bir çok hizmet sektörü rekabete karşı kanuni kısıtlamalarla korunmaktaydı. Denizler aşırı rekabet çok azdı. Artan rekabet günümüzde verimsiz noktaların azaltılmasına ve hizmet kalitesinin artırılmasına vesile oluyor. Ernest & Young'ın yaptığı bir araştırmaya göre idareciler Amerikan ticaretinin en büyük meselesi olarak müşteri hizmetlerinin geliştirilmesini göstermektedir. İşçilerini motive etme noktasında bir çok hizmet sektörü organizasyonu yapılarını geleneksel aylık-maaş'dan performansa dayalı ücretlendirmeye kaydirdılar. (Banker 1996 Sayfa -4)

Müşteriye dayalı hizmet anlayışı bireylerin ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması anlamına gelir. Fakat, eğer hizmet kuruluşları bireylerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirlemek için çok fazla uğraşıyorlarsa gerçekleştirmeleri gereken görevler önceden belirlenemez. Mesela müşteri hizmetlerinin iyiliği ile tanınan Nordstorm mağazasında müşteri temsilcilerinin kendi inisiyatiflerini kullanmaları teşvik edilir.

Örgütsel denetimde iki çeşit yaklaşım vardır. Davranışa dayalı denetim yüksek bir üst birim denetimi, faaliyetlerin sıkı kontrolü ve işçinin üretimini analiz eden karışık metodları içerir. Fakat performansa dayalı kontrol nispeten daha düşük bir üst birim denetim, daha çok göreve dayalıdır ve işçinin verimine bağılı bir ödüllendirme içerir. Satış miktarı ve müşteri memnuniyeti çoğu zaman



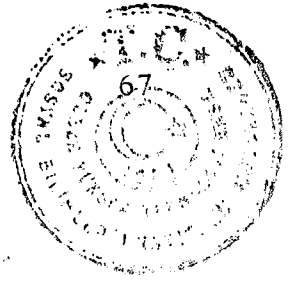
tespiti mümkün olan müşteri temsilcisinin verimini ölçmeye yarayan parametreler olduklarına göre, örgütsel kontrol, müşteriye dayalı hizmet anlayışında performansa dayalı denetimin kullanılmasını ön görür.

Faydalı işçiler ve üstün hizmetlerinin ödüllendirilmesi mükemmel servis anlayışında yararlı faktörlerdir. Bir çok servis sektörü müşteri memnuniyetini arttırma doğrultusunda müşteri ile çalışan işçilerin üzerine eğilmeye başlamışlar ve performansa dayalı bir ödüllendirme sistemi geliştirmişlerdir. Bu kısa vadede müşteri memnuniyetinin uzun vadede ise satışlarda artış ve karlanmanın meydana gelmesini sağlar.

Performans dayalı ödüllendirme bireysel ikramiyeler veya grup performansına bağlı kar veya kazanç paylaşımı şeklinde olabilir. Bu konuda yapılan ilk çalışmalar karmaşık sonuçlar vermiştir. Yapılan araştırmalarda bu metot uygulanmaya başlandıktan sonra ortalama satışların arttığı ve satışlar üzerindeki olumlu etkilerin zaman içinde arttığı gözlemlenmiştir.

Performansa dayalı denetim müşteriye dayalı hizmet anlayışında önemli olsa bile her organizasyonun bünyesinde uygulanabilir olması mümkün değildir. Uymaması durumunda olumlu bir etkisi olmaz. Bunun uygulanabilirliği için bir takım şartlar gereklidir.

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan son araştırmalar performansa dayalı ödüllendirmenin faydalı veya faydasız olacağı durumları tespit etmekte faydalı olmuşlardır. Performansa dayalı ödüllendirmenin başarı ile uygulandığı şirketlerin yanı sıra başarısız olduğu şirketlerde vardır. Eğer performansa dayalı ödüllendirmenin şirketlerin üzerindeki bu olumlu ve olumsuz etkilerini anlamak istiyorsak, olumlu etki gösteren ortamlarla olumsuzlar arasındaki farkları iyi teşhis edip bu farklılıkları anlamamız gerekir [Banker,1996 S.4].



2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Ücret Ödeme Modeli

Ücret ödeme yöntemleri ve ücret sorunları İKY'nin önemli bir elementidir. İşletmelerde uygulanmaya başlayan İKY tekniklerine paralel olarak merkezkaçı ücret belirleme yöntemleri ve esnek ödeme sistemleri gündeme gelmiştir.

[Brewstert and Hegewisch, 1994].

Kollektif ücret ödeme yönteminin güçlü olduğu ülkelerde toplu iş sözleşme düzeni gerek endüstri gerek işletme düzeyinde varlığını hissettirmiştir.

Geleneksel olarak endüstri ilişkileri sisteminin kurumsallaştığı ülkelerde toplu sözleşme sistemi firma bazında ücret seviyelerinin belirlenmesinde etkili olmuştur. Sendikaların ve toplu iş sözleşme sisteminin güçlü veya zayıf olması bu iki oluşumdan her birinin güçlü veya zayıf olmasına bağlanmıştır.

İnsan kaynakları boyutuyla ücret ödeme modelinin diğer önemli bir unsuru ise ücret belirleme yöntemleri veya kriterleridir. Avrupa geneline baktığımızda 1970'li ve 1980'li yılların başında enflasyon oranlarındaki yükseliş tüm hükümetlerin birincil gündem maddesini oluşturuyordu. Bu nedenle ücret artışlarının sınırlandırılması konusu o dönemde yoğun şekilde tartışıldı.

Böylece üretimde politizasyon süreci yeni ücret belirleme yöntemlerini de beraberinde getiriyordu. Bu anlamda gündeme ödül yöntemi "reward management" geliyordu. Ödül yönetimi ise aslında işletmede işletme performansına bireyin yaptığı katkıya dayalı performansa endeksli ücret ödeme yöntemlerini yeni insan kaynakları



yönetim stratejisi olarak sunuluyordu. Burada önemle belirtilmesi gereken bir nokta 1980'li yılların ikinci yarısı ve 1990'lı yıllarda görülen düşük enflasyon oranlarının performansa dayalı ödüllendirme yöntemlerinin işletme düzeyinde rahatça uygulanmasının alt yapısını hazırladığıdır. Hatta devlet sektöründe dahi herkese aynı oranda ücret ödeme geleneği bir çok Avrupa ülkesinde terk edilmiş eğilimine girmiştir. Artan rekabet ve mali kriz devlet sektörü firmalarının da yapılan işe katkı ve ödül arasında doğrusal bağlantı arayışına girdiğini göstermektedir. Böylece değişik yöntemlerle ödüllendirme veya çeşitlendirilmiş ödüllendirme yöntemleri, klafikasyona göre ödüllendirme ve performansa dayalı ücret sistemleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Ödüllendirme yönetimi çerçevesinde geliştirilen ve uygulamada görülen bazı yöntemleri şöyle sıralayabiliriz [Brewstert and Hegewisch, 1994].

- * Çalışanların paylaşım seçenekleri (Employee share options)
- * Kar paylaşımı (Prafit – sharing)
- * Grup ikramiye cetveli (Group bonus schemens)
- * Bireysel ikramiye/komisyon (İndividual bonus/commission)
- * Performansa dayalı ücret ödeme (Performance – related pay)

Bunlar içinde en konuşulanan, belki de en çok yayılarak yükselişe geçen yöntem performansa dayalı ücret ödeme sistemidir. Avrupa'daki firmaların üçte birini kapsayan bir araştırmada performansa dayalı ücret sistemlerinin Fransa'da % 70, İngiltere' de % 65, Portekiz'de % 60 ve Türkiye'de % 52 oranında olduğu söylenmektedir [Brewster and Hegewisch, 1994].

Ancak performansa dayalı ücret sistemlerinin daha çok yönetici kadrolar ve profesyonel üst, orta ve üretim hattı yöneticiler ile teknik personel üzerinde yaygınlaştığı iddialar arasındadır [Uslu,1998 S.120-126].

2.8.1. İşçiye Maaş Ödeme İle İlgili Bir Uygulama

Boston'da Gillette şirketinde her sabah 1600 kişinin saat kartlarını makinadan geçirmesiyle başlar. Tabii her şirkette olduğu gibi kimi işçiler hastalık, kötü hava...v.s. gibi mazeretlerle işine gidemeyebilir. Gelmeyen işçilerin saat kartları rafta kalır. Ama üretim işçilerin aksine Gillette işçileri ödemelerini gün başı alırlar.

Bu Gillette şirketinde saatle çalışan işçi diye bir kavram yoktur. Bütün normal işçiler ödemelerini haftalık alırlar ve işe gelmemeleri için geçerli bir nedenleri olduğu sürece ödemelerinde bir kısıtlamaya gidilmez. Ayrıca geçerli mazeretleri nedeniyle dosyalarına da herhangi bir not eklenmez. Saatle çalışan işçinin sembolü olan saat ise, yalnızca kayıtların kolaylaştırılması sebebiyle ortadan kaldırılmaz. Muhasebe işlemlerinin yanısıra, denetimlerde geç gelmeleri ve işe gelmemeleri tespit açısından faydalıdır saat.

Gillette'nin uygulaması türünün tek örneği olmasa da, sıra dışı bir uygulamadır. Üretim işçilerine ödemelerini haftalık yapmanın karşısında kanuni engeller olmasa dahi, Amerikalı işverenler saat başı ödeme yapmayı genelde tercih ediyorlar. Değişen iş etiği bile ödeme metotlarında değişiklik yapmaya yeterli olmamıştır. Mavi ve beyaz yakalı işçiler arasındaki uçurum hala eskisi kadar barizdir.

Bu durumda sorduğumuz soru; neden herkese maaş? Ya da neden maaş olmamalı? Bu soru tamamiyle bütün işçilere yek-vücut bir ödeme planı oluşturulması ile alakalıdır. Geleneksel ödeme sisteminin savunucuları şunları savunurlar;

- 1- Şirkette meydana gelen bir değişimden sonra işe gelmeme oranı artar,
- 2- Saate göre ödemeler sendikalar tarafından pazarlık konusu yapılabilir,

3- Eğer yöneticilerin ekonomik yaptırımlar getirme hakkı kısıtlanırsa daha büyük sorunlarla karşılaşılır.

Fakat bütün bu karşıt görüşlere rağmen bir kısım şirketler maaş ödeme metodunu benimsemişlerdir. Kullanılan metot değişkendir. Bazı durumlarda maaştan kesintiler yapılabilir, diğer durumlarda ise kesinti söz konusu değildir.

(Hulme R.D, Bevan R.V, 1975 s. 104-106)



3. İŞ DEĞERLEME ve İŞ ANALİZLERİ

Son zamanlarda, modern işletmelerin yönetiminde geniş bir uygulama alanı bulunan 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.

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.

İş değerlemesi ile hedef tutulan amaçlar nelerdir? Hiç kuşkusuz ücretlere ait yönetsel sorunların çözümü, erişilmesi arzu edilen amaçların en önemlisini oluşturur. Bu amaçlar şöyle özetlenebilir [Otis and Leukart, 1954 S.12].

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 ya da 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 düşüncelere 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 saptamamakla beraber, ücretlerin özellikle tatminkar bir biçimde hesaplanmasında başlıca etken olmaktadır.

İş değerlemesi, işletmede yapılan bütün işleri objektif ölçülerle derecelendirme ve değerlendirme amacını hedef tutar. Bu amaç da, ancak her işin kesin değerini ölçmekle değil, herhangi bir işin işletmede diğer işlerle karşılaştırılarak görelî (nisbî) değerini belirlemekle gerçekleştirilir.

Bu nedenle iş değerlemesinin tipik tanımları şöyle yapılabilir; İş değerlemesi, işlerin görelî değerini güvenle belirlemek amacını 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 görelî farklarının saptanmasında başlangıç noktalarından yalnız birini oluşturur.

İş değerlemesinin temelini iş analizi oluşturur. Bir çok işletmelerde iş sınıflandırması ve değerlendirmesi iş analizi temeline dayanılarak yapılmıştır. Çeşitli iş sınıflarına ilişkin düzenlenmiş bir sistem sağlamak için bütün işlerin incelenmesi ve karşılaştırması 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 bir baz oluşturur [Yalçın,1999 Baskı-6, S.101-104].



3.1. İş Değerlemenin Tanımı

Bir iş yerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Böylece işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplaşma yapılarak iş yapısı oluşturulur. Ancak bu takdirde iş değerlemesi objektif ve bilimsel bir yöntemi olarak savunmak mümkün olacaktır.

İş değerlendirme sonucunda işlerin nisbî (Göreceli) değer farklılıkları ortaya çıkar

İngiliz yönetim enstitüsünce yapılan tanımda kısa olarak aynı görüş doğrultusundadır. Buna göre; İş değerlendirme, dengeli bir ücret yapısının kurulmasında kullanılmak üzere ve işlerin göreceli değerlerini belirlemek amacıyla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır[Ataay, 1990 Cilt-1, S.4].

İş birkaç elemanla yapılır, yer, ortam, işçi, makine, malzeme gibi. Bunlar birleşerek bir sistem meydana getirirler. Sistemler karmaşık da olabilir. Sistemin en önemli elemanı o işi yapandır. Yani işçidir. İşçinin çalışmasını etkileyen bir çok etken vardır. Bunlardan bazıları şunlardır.

- a-) Çalışma metodu
- b-) Kullanılan aletler, takımlar, makinalar
- c-) Diğer kişilerle ilişkiler
- d-) İşçinin işle ilgili özellikleri
- e-) İşletme ilgili bağlar
- f-) İşin ölçülmesi, planlanması, kontrolü

Ücretin belirlenmesinde iki nokta göz önüne alınır.

- 1-) Çalışan kişinin işi işletme için ne değer taşır.
- 2-) O kişi hangi özelliklere sahiptir, hangi özelliklere sahip olmalıdır.

- a-) İstenilen özelliklerle



b-) Var olan özelliklerini bir karşılaştırması yapılır

Yönetimin organizasyon içinde eşitliği sağlamak için kullanılabileceği üç araç, iş analizi, iş tarifi ve iş nitelikleridir. İş analizinde, işler sistematik olarak incelenip tanımlanır ve içerikleri kaydedilir. İş tarifinde işlerin önemli öğeleri kısaca tarif edilir. İş niteliklerinde ise işlerin iyi bir şekilde yerine getirilebilmesi için elemanın sahip olması gereken beceriler tanımlanır. Bu üç araç bir arada iş değerlendirme sisteminin bel kemiğini oluşturur. Bu sistem organizasyonda yapılan her işe ödenecek ücretin belirlenmesine yarar. İş değerlendirilmesinde işin defası ve özellikleri değerlendirilir [Palmer, 1993].

İş değerlendirmesi bir kurumun sistematik bir şekilde kendi maaş programını saptaması işlemidir. Bu işlemde her mesleğin kendi bedelini belirlemek için meslekler karşılaştırılır. (Decenzo, Robbins 1994 s.418)

İş Değerlendirmesi ve Ödeme Yapısı

Maaş ödeme yönetiminin temeli meslek değerlendirmesi ve bir bir ödeme yapısının oluşturulmasıdır.

İş Değerlendirmesi Nedir: Meslek analizi bir mesleğin yerine getirdiği işlerin otorite ilişkilerinin, o mesleğin gerektirdiği becerilerin iş ortamlarının ve benzer bir takım bilgilerin ortaya konulması yöntemidir. Bu yolla elde edilen bilgiler meslek değerlendirmelerinde kullanılabilir.

İş değerlendirmesi ile biz her mesleğin, kurum içerisindeki diğer mesleklerle ilişkilendirerek sistemli bir şekilde saptanması için iş analizleriyle elde edilen bilginin kullanılmasını kastediyoruz. Kısacası iş değerlendirmesi bir kurum içindeki tüm meslekleri sınıflandırmayı ve onları her birinin göreceli değerini yansıtacak bir hiyerarşi içine

yerleştirmeyi amaçlar. Burada önemli olan şey insanları değil, meslekleri sınıflandırmaktır. İş değerlendirmesi, sıradan bir işçinin normal bir performansla çalıştığını farzeder. Bu nedenle, bu yöntem fertlerin kabiliyetini ya da işi yapan kişinin performansını göz önünde bulundurmaz. İş değerlendirme metoduyla ortaya çıkan sınıflandırma başlı başına bir sonuç değildir; bizi sonuca götüren bir araçtır. Elde edilen bilgi, kurumların “deme yapılarını” belirlemede kullanılmalıdır. “Kullanılmalıdır” diyoruz, çünkü pratikte durum hep böyle olmamaktadır. Dışarıdaki emek piyasası, toplu pazarlıklar ve ferdi farklılıklar iş sınıflandırmalarıyla gerçek ödeme yapısı arasında bir uzlaşmayı gerekli kılmaktadır. (Decenzo, Robbins 1994 s.418)

3.2. İş Değerlemenin Temelleri

İşin değeri genellikle üretime katkı ile ölçülür. Örneğin; Dört mühendisin bir araya gelip bir ortaklık meydana getirdiğini ve onar saat çalışarak bir büro işlettiklerini düşünelim. Her şahsın onar saat çalışmaları ev şekilleridir [Karayalçın, 1984 S.203-204].

A Mühendisi büroya işçi yada işte aramaktadır.

B Mühendisi yapılan projeleri izah etmektedir.

C Mühendisi projeleri yapmaktadır

D Mühendisi gerekli fiyat tekliflerinde bulunmaktadır

Acaba bunların aynı ücretleri almaları uygun mudur? Bu anlaşmaların sağlam zemine oturabilmesi için işin değerinin sıhhatle saptanmasına bağlıdır.

İş faktörleri; Ayrıntılı olarak saptanmalıdır. Bu faktörler beceri (Maharet), sorumluluk, çaba (Gayret), iş koşulları olarak dört ana gruba ayrılmıştır.

1-) Beceri (Maharet) ;

a-) ğrenim; Kişinin belli bir yöntemle edindiği bilgileri içerir



b-) Tecrübe; Bu iş için çeşitli şekillerde edinilen özel bilgilerdir.
c-) Özel Yetenekler; İşin gerektirdiği bazı özel yetenekler söz konusu olabilir.

2-) Sorumluluk;

İşin gerektirdiği para ile ölçüle bilen veya ölçülemeyen bazı sorumluluklar vardır. Bunların bir faktör olarak değerlendirilmesi çok önemlidir. İşletmelerde sıklıkla rastlanan bazı sorumluluklar vardır. Bunlar;

- a-) Muhame sorumluluğu
- b-) Mamul ve maül güvenliği sorumluluğu
- c-) İş güvenliği sorumluluğu
- d-) Tezgah ve denetim sorumluluğu
- e-) Gizlilik sorumluluğu

3-) Çaba (Gayret);

- a-) fruyel çaba
- b-) Zihinsel çaba

4-) İş Koşulları;

İş yerinin şartlarını değerlendiren faktördür. İki alt gruba ayrılır. Bunlar;

- a-) Çalışma koşulları
- b-) İş güvenliği

3.3. İş Değerlemede Ücrete Geçişin Ana Hatları

Önce iş analizleri yapılır. Yapılan bu analizlerin neticesi olarak işlere karşılık olan puanlar tablolardan bulunur. Bulunan puanlar yardımıyla ücret dereceleri tespit edilir.



PUAN ARALIKLARI

ALACAĞI ÜCRET DERECESESİ

20-25	1
26-30	2
31-35	3
36-40	4

Buna göre eldeki mevcut kriterlere göre ücreti meydana getiren elemanlar,

- 1-) İşin değeri,
- 2-) O işte çalışanın kıdemi,
- 3-) Liyakat,
- 4-) Sanayii dalının yapısı,
- 5-) Emek piyasası,
- 6-) Devletin ücret politikası,
- 7-) Özel bazı mesleklerdeki elaman azlığı,
- 8-) İşletmenin ücret politikası,
- 9-) Sanayii dalındaki maliyet yapısı,
- 10-) Sendikaların pazarlık gücü,
- 11-) Milletler arası ücret seviyeleri gibi faktörlerdir. Bunların etkisinde kalarak ücret tespit edilir.

Ücreti işin değeri meydana getirir. Genel olarak ücret şu şekilde ifade edilir.

$$\bar{U} = [(D.e.\bar{U}).k.1] . \alpha . \beta . S$$

Pirim ikramiyeler, sosyal yardımlar ücretin dışında tutulur. Buradaki katsayısının anlamları aşağıya çıkarılmıştır

$\bar{U}$ = Bir birimlik işin ücret değeri

D= İşin değeri

e= Emek pazarının doyma derecesi

k= Kıdem

L= Liyakat

α = Devler işletme ücret politikası



β = Sanayii dalının genel yapısı ve maliyet yapısı

S= Sendika gücü

“Faktör - puan” metoduyla elimizde değerlendirdiğimiz bir iş olduğunu ve faktör derecelerinin tablolarındaki gibi olduğunu varsayalım. Böylece bir senet- puan eğrisi elde edilmiş olur. Bu eğri çizilirken aynı puana sahip birden fazla ücret varsa eğri bunların ortalamasından geçirilir. Böylece ücret eğrilerinden biri elde edilmiş olur.

Bundan sonra piyasa ücret eğrisi çizilir. İşletmede kilit işler seçilir. Bu işlerin puanlarına karşılık gelen piyasadaki ücretler bulunur ve bunlar grafiğe geçirilir.

Üçüncü eğri olarak milletler arası ücret eğrisi çizilir Belli kilit işlere milletler arası piyasada nasıl ücret ödendiği tespit edilir. Bunun için ILO bir gıda sepeti tanımı yapmıştır.

Pratikte herkese ayrı ücret ödenmez, gruplar halinde verilir. Böylece bordro yapmak kolaylaşır. Ücret merdiven kullanılır.

Eğriler üstüne ücret kutuları çizilir. Böylece ücret kademeleri belli olur. Bir kişiyi işe almak gerekirse işin değeri ve her yıl verilecek zamlar belirlenmiş olur [Karayalçın, 1984 Baskı-2]. (Şekil 4.1-Şekil 4.2.)

3.4. İş Analizleri

Belirli bir işin istenilen şekilde yapılabilmesi için işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi yetenek ve tecrübe ile taşıyacağı sorumluluk ve çevre şartlarına ilişkin bilgilerin sistematik olarak toplanması faaliyetine iş analizleri denir

Bu tanımdan anlaşılacağı gibi iş analizlerinin duyarlılığı bilimsel bilgi toplama yöntemlerinin uygulanması ile gerçekleştirilebilir. Bir iş analizinde toplanacak bilgiler şunlardır. Bunlar;

1-) İşçi ne yapar

2-) İş nasıl yapılır

3-) İş neden yapılır

4-) Gerekli yetenekler nelerdir

5-) Fiziksel şartlar (Çaba, çevre şartları, iş kanalları vb.) nelerdir.

İş analizlerinde ilk yapılacak iş mevcut tüm işlerin tam ve duyarlı bir şekilde tanımlanmasıdır. Bir işin diğerinden ayıt edilmemesi içerdiği faaliyetlerin niteliklerinin belirlenmesi bilgi toplamının daha isabetli ve kolay yapılmasını sağlar. Bilgi toplama da uygulanan yöntemler anket, gözlem ve görüşmedir.

(Kobu 1996 Baskı 1)

Genellikle son iki yöntemin kombinasyonu uygulanarak her birinin avantajlarından yararlanma yoluna gidilir. Ankette verilen bilgiler tamamen işi yapanın inisiyatifine bırakıldığından daha çok büro işlerinin veya üst düzeydeki yönetsel işlerin değerlendirmesinde olumlu sonuçlar elde edilir.

Gözlem – görüşme kombinasyonunda iyi yetişmiş işleri genellikle iyi tanıyan analistler kullanılır. Analistler iş hakkındaki ilk bilgileri gözlem yolu ile toplarlar.

Görüşmede sorulacak soruları ve alınacak cevapların yazılacağı boşlukları içeren bir iş analizi formu kullanılır. Bu form daha önceden hazırlanır ve iş değerlendirme planının en önemli aracını oluşturur.

Analiz tamamlandıktan sonra bir uzman veya bir komite tarafından gözden geçirilir. Eksiklikler tamamlanır, tutarsızlıklar varsa düzeltilir. Bundan sonra form sıra ile işin yapıldığı kısmın usta başı ve amiri ile bir yöneticiye incelenmek üzere verilir. Bu şahısların

önerilerine göre son düzeltmeler yapılarak analiz tamamlanır ve değerlemede kullanılmak üzere dosyalanır [Kobu, 1996 Baskı -1].

Bir işin hangi elemanlardan meydana geldiğini, nasıl yapıldığını hangi bilgi, araç ve ortam içinde yapıldığını gösteren bir belgedir.

- İşin Analizinin Yapılmasında İzlenecek Yollar;

- * İşin fonksiyonları
- * İşte gerekli beceri
- * İşin yüklediği sorumluluklar
- * İşin gerektirdiği çaba
- * İşte çalışan kişinin karşılaştığı çalışma şartları
- * İşin yapılmasında kullanılan yönetmelikler ve iş araçları belirtileri

İş Analizini İzleyen Çalışmalar;

- * İş analizi düzenlenir
- * Analizlerden faydalanılarak, iş tanımları hazırlanır
- * İş şartnameleri
- * Personel şartnamesi hazırlanır

İş analizi, işi ve işin faktörlerini ortaya koyan bir analizdir. Aslında bütün işleri analiz etmek gerekir.

İş değerlemede ilk iş, iş analiz formlarının hazırlanmasıdır. Bu formlarda çok sayıda sorular vardır. Böylece bir iş daha kolay analiz edilir [Karayağçın, 1984 Baskı-2].

İş analizi sonucunda işin gerektirdiği iş faktörleri tespit edilmiş olur. Bunlar;

- * Beceri
- * Sorumluluk
- * Çabaları
- * Çalışma şartları

İşlerin incelenmesi için yapılan çalışmalara iş analizleri denir. İşe ilişkin gerçekleri onu oluşturan ve bütünleyen tüm faktörleri bilimsel olarak incelemektir. İş analizleri iki amacı gerçekleştirmek için yapılır. Bunlar;

- a-) Personel yönetimi alanında
- b-) Üretim mühendisliği alanında

Personel yönetimi alanında ücret yönetimi ile ilgili çalışmalarda iş analizleri kullanılmaktadır.

İş analizlerinin yapılması iki ana bölümde tamamlanır. Bunlar; İşe ilişkin bilgi ve bulguların toplanması ve bu bilgi ve bulguların iş analizi yapılması gerektiren ilişkin olanların düzenlenmesidir. İş analizlerinin yapılmasında aşağıdaki aşamalardan geçilir.

- * Analiz için ön çalışmalar
- * Analizlerin yapılması
- * Analizlerin kullanılması

Analiz İçin Ön Çalışmalar;

- a-) İş analiz formunun düzenlenmesi
- b-) Tanıtma
- c-) İş analizlerinin niteliği ve yetiştirilmesi
- d-) Analiz yöntemlerinin saptanması
- e-) Seçilen yöntem uygun olarak zaman programlarının yapılması [Ataay, 1990 Cilt-1, S.138].

3.4.1. İş Analiz Formu ve İş Analiz Kılavuzu

İş analizleri yapılırken analizde incelenecek konular bir iş analiz formuna kayıt edilir. İş analizinin kullanılma amacına göre, form biçimleri değişiktir. Ancak analizci için önemli olan iş analizinde belirlenen soruları ya da elemen ter bilgileri yeterli ve gerektiği biçimde anlaması yorumlamasıdır. Analizci niçin, nasıl ve neyi

soruları ile cevapları almalı ve bu görevlerin yapılışı sırasında, iş görende bulunması gereken nitelikleri öğrenmeye çalışmalıdır [Ataay, 1990 Cilt-1 S.147].

3.4.2. İş Analizinde Uygulanan İnceleme Yöntemleri

İş analizleri, yapılırken şu araştırma ve inceleme yöntemleri uygulanabilir.

3.4.2.1. Soru Belgesi (Anket)

Anket yöntemi önceden hazırlanan soruların ilgili tarafından cevaplandırılmasıdır. Hem anket sorularının düzenlenmesi ve hem de verilen cevapların anlatımı bakımından bir çok sorun yaratan yöntemdir.

Anket soruları okuyan kişinin niteliğine bağlı olarak çok farklı biçimlerde anlaşıla bilir. Ayrıca iş analizinin bu yöntemle yapılması sırasında iş analizcinin hiçbir katkısı olmamaktadır.

3.4.2.2. Görüşme

Bu yöntem hem iş değerlendirme çalışmalarındaki iş analiz tekniğine uygunluk, hem de genel sorunlara kapalılık bakımından en geçerli yöntemdir. Yetişkin iş analizleri belli görüşme kurallarına uyarak başarılı bir biçimde iş analiz ve tanımlarını düzenleye bilirler.

3.4.2.3. Gözlem

Gözlem yöntemi iş analizlerinde tek başına başarılı ve geçerli bir yöntem değildir. Daha çok iş etütleri, zaman etütleri gibi çalışmakta yararlı olur. Ancak iş analizinde görüşmeye başlamadan önce hem işin yapılış biçimi ve diğer işlerle bağlarını saptamak hem de işin çevresel koşulları konusunda bilgi sahibi olmak bu bilgilerin ısısında soruları düzenleyip yöneltmek bakımından gözlem çok yarar sağlamaktadır.

3.4.2.4.Karma Sistem

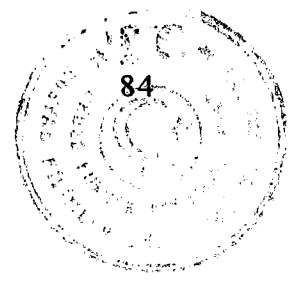
iş analizleri yapılırken salt bir yöntemin uygulanması imkanı yoktur. Bu bakımdan önceden hazırlanan iş analiz formlarına işin ayrıntılarını kayıt edebilmek için işin yapılmasının gözlenmesi ve buna göre görüşmenin yapılması doğal olarak üç yöntemin aynısıdır [Ataay,1990 Cilt-1, S.147].

3.5. İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlemesinde çeşitli yöntemler kullanılır. Her yöntemin kendine göre yarar yada sakıncaları olabilir. Uygulanmak istenen yöntemin tercih ve seçilmesinde çeşitli faktörler rol oynar Bu konuda, işletmede eskiden beri kullanılan ve alışılmış olan bu tür sistemleri, işletmenin türünü, cinsini, özelliklerini ve hatta iş değerlemesi yapacak olan kişi ya da kişilerin bu alandaki bilgi ve tecrübelerini belirtebiliriz.

Esas olarak, iş değerlemesinde başlıca dört yöntem kullanılmaktadır. Öncelikle şunu belirtelim ki, bu yöntemlerden sadece bir tanesini kullanmak gerekmez . İşletmenin özelliklerine göre, bu yöntemlerden bir kaçı birlikte kullanılabilir. Bunun uygulamada örneklerine rastlanmaktadır [Yalçın,1999 Baskı-6, S.113].

İş değerlemesi değişik işler arasındaki ücret farklarının saptanmasına yardımcı olması için düzenlenmiş bir süreçtir. Bu işlerin birbirlerine göre değerini belirleyerek yapar. Daha değerli işe daha fazla ücret ödenir. Günümüzde kullanılan çeşitli iş değerlendirme yöntemleri vardır. Hepsinin amacı aynıdır. Fakat yaklaşım ve karmaşık bakımından ayrılırlar [Karayalçın,1984].



1-) Sıralama

2-) Sınıflandırma

B-) Kantitatif olan yöntemler

1-) Faktör kıyaslama

2-) Puan yönetimi

3.5.1. Sıralama Yöntemi

İş değerlemesi yöntemlerinden en basit, en sade ve en kolay olanı bu yöntemdir. Bununla nisbeten kısa zamanda sonuç alınabilir. Alınan sonuçların doğruluğu hiçbir zaman diğer yöntemlerle alınanların düzeyinde olmamakla beraber gene de yeterli olarak kabul edilebilir. Yöntem bu gün halen küçük işletmelerde uygulanmaktadır. Bu yöntemin esasını her işin teker teker kendi grubu içinde, diğer işlere göre derecelendirilmesi ve ayrıntıya girilmeksizin, bu işlerin aralarında birbirleriyle karşılaştırılması oluşturur. Bu yöntem uygulanacağı herhangi bir şubede, önce değerlendirilecek olan işlerin en basidi ile ne önemlisi liste şeklinde belirlenir. Daha sonra, orta derecede zorluk gösteren işler, aralarında karşılaştırılarak önem derecelerine göre bu listeye eklenir.

En önemlisinden en basitine kadar bütün işlerin, kademe kademe sınıflandırılmasını gerektiren bu yöntem, uygulandığı şube yada dairede yapılan bütün işlerin önem sırasına göre derecelendirilmesini gerektirir [Yalçın,1999 Baskı-6, S.114].

Sıralama Metodu: Bu metotta hem idareden hem işçilerden temsilcilerin oluşturduğu bir kurul vardır. Bu kurul, meslekleri en yükseğinden en düşüğüne kadar basit bir sıralamaya tabi tutar. Kurul üyeleri sadece iki mesleği karşılaştırır ve hangisinin daha önemli ya da zor olduğuna karar verir. Daha sonra başka bir mesleği ilk ikisiyle karşılaştırır ve tüm meslekler bu şekilde değerlendirilip sıralanana kadar bu işlem sürer. (De Cenzo, Robbins 1994 s. 439)



Yöntemin Yarar ve Sakıncaları:

Karşılaştırma ve derecelendirme yöntemi nisbeten basit, ucuz ve çabuk sonuç veren bir yöntemdir. Bunun bir sakıncası, derecelendirmenin, işlerin eksik bilgiye ve iyice tanımlanmamış ve açıklanmamış standartlara dayanılarak yapılmış olmasıdır. Bu tahmini derecelendirmenin yapılmasında, halen uygulanmakta olan ücretlerin etkisi altında kalınması ihtimalide vardır. Bundan başka, bu karşılaştırmayı ve derecelendirmeyi yapan çeşitli uzmanlar kararlarında her zaman aynı sonuca varmayabilirler. Çünkü bunlara faktörlerin tümünü daima göz önünde bulundurmamak zorunluluğunda oldukları için biraz olsun yabancı etkenlerin etkisi altında kalabilirler. [Yalçın,1999 Shf.114-115].

a-) Yöntemin Yararları

- 1-) Uygulaması kolaydır, değerlemeler fazla zaman almaz ve büyük masraf gerektirmez
- 2-) gerek iş görenler ve gerekse diğer ilgililer yapılan çalışmaları ve sonuçlarını kolaylıkla anlayabilirler
- 3-) Özellikle iş sayısı az olan küçük işletmelerde bu yöntemin uygulanma olasılığı artar ve bu işletmelerde kolay ve doğru sonuçlar elde edilebilir
- 4-) Çalışmaların ön hazırlıkları dikkatli biçimde yapılırsa iş tanımlarına dayanılarak yapılan karşılaştırmakta olumlu sonuçlar elde edilebilir [Ataay,1990 S. 33].

b-) Yöntemin Sakıncaları;

- 1-) Yapılan değerlemelerde öznel yargı payı fazladır. Karşılaştırmalar ayrıntılara inilmeden yapılır. Kesin ve somut ölçekler kullanılmaz
- 2-) Yöntemin uygulanmasında bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Özellikle sonuçlara itiraz karşısında doğru cevaplar verilmez ve işler arasındaki farklı nedenleri kesin biçimde kanıtlanamaz.



3-) İşletme içinde işlerin tümünü bilen değerleyicilerin bulunması zordur.

4-) Değerlemeler yapılırken çalışan kişilerin ve aldıkları ücretlerin etkisi altında kalınarak karşılaştırma yapılması yanlışlıklara neden olur.

5- Değerleyicilerin yapacağı genel hatalara açık bir yöntemdir. Özellikle "Hak etken" "Orta derecelere kayma eğilim" "Bölümler arasında kayırmalar" gibi değerlendirme hatalarının yapılması olasılığı fazladır.

6-) Değerleme yapılacak belli bir nesnel ölçüt kullanılmadığı için yeni işlerin veya mevcut işlerdeki değişikliklerin değerlendirilmesinde güçlüklerle karşılaşılır.

7-) Ücret yönetimi ilke ve temellerinin kurulmasını gerçekleştirecek sonuçlar elde edilemez [Ataay, 1990 S.33].

Yönetimin Uygulanması:

Bu yöntemin uygulanmasında karşılaştırma ve derecelendirmeye esas olarak göz önüne alınacak faktörler arasında en önemlileri şu şekilde özetlenebilir.

- 1-) İşin hacmi
- 2-) İşin zorluğu
- 3-) İşin yeknesaklığı
- 4-) İşin taşıdığı sorumluluk
- 5-) Gerekli denetim
- 6-) İstenilen tecrübe ve bilgi
- 7-) Çalışma koşulları

Esas faktörler seçildikten sonra yönetimin uygulanmasına geçilir.

[Yalçın,1999 Shf.115].

Sıralama yöntemi en basit iş değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde her iş diğerleriyle ilişkisi içinde organizasyon hiyerarşisindeki yerine göre düşünülür. Bir işin diğerlerine göre

değeri unvanına yada ücretine göre saptanır. Çok subjektif olan bu yöntem statik korunmasında yönünde işler. Çoğunlukla basit bir örgütsel yapıya sahip olan küçük organizasyonlarca kullanılır. Sıralama yöntemi işleri bir bütün olarak birbiriyle karşılaştırır ve alt düzeydeki elemanlarca tercih edilmez [Palmer, 1993 shf.91].

En basit İ.D. yöntemi olup işletmedeki tüm işlerin güçlük derecelerine göre sıralamasından ibarettir. Her iş diğerleri ile kıyaslanırken bir bütün olarak göz önüne alınır. İşin güçlük faktörleri ayrı ayrı hesaba katılmaz. Sıralama genellikle işleri iyi tanıyan kişilerden oluşan bir komite tarafından yapılır. Farklı iş unvanı sayısının 25-30 kadar olduğu küçük işletmelerde başarı ile uygulanabilir. Büyük işletmelerde yöntemin hatalı sonuç verme olasılığı büyüktür. Bununla beraber iş sayısının fazlalığı dolayısıyla yapılacak değerlendirme hatalarını önlemek için işletme departmanlarının her birindeki işlerle ilgili kısım amirleri tarafından ayrı ayrı sıralanır. Daha sonra üst kademe tarafından (Personel MÜd. Gibi) bütün sıralamalar kombine edilir. Her işin güçlük derecesi bir bütün olarak göz önüne alındığında sıralamayı yapan şahıs için unvanı, ücret, işte çalışan kimsenin niteliği ve kişisel görüşlerinin etkisi altında kalır [Kobu, 1996 S.535].

Küçük fabrikalarda kullanılır. Örneğin 100 kişilik bir fabrikada sıralama metodu uygundur. İşler değer sırasına göre sıralanır. Küçük fabrikalarda her gün yapılan işi bile bilir. A,B,C, gibi işi belen şahıslar seçilir ve bunların şeflikleri önem sırasına göre sıraya koymaları işlenir [Karayalçın 1984].

Sıralama yöntemi ile İ.D. faaliyetleri 4 aşamada grupta bilir.

- Önce sıralaması yapılacak işlerle ilgili bilgiler toplanır ve düzenlenir. Bunun için işlerin unvanları tespit edilir. Her iş unvanı için

o işin gerektirdiği görev ve yetkilerinin kısa ve açık ifadelerle yazılması sonunda iş tanımları ortaya çıkar. Ayrıca bir işi yapacak olan kişinin sahip olması gerekli nitelikleri belirlenen iş spesifikasyonları yazılır.

- İkinci aşamada sıralama yapacak kimseler ve sıralanacak işler seçilir. İş sayısı fazla ise bütün işleri yeteri derecede bilen kişileri bulmak zordur. Diğer taraftan farklı gruptaki işleri (Atölye ve büro işleri gibi) bir arada değerlendirme güçtür. Bu nedenle işletme departmanlarının her birimdeki işler ayrı kişiler tarafından sıralanır ve sonra bu sıralamalar kombine edilir.

- üçüncü aşamada İşler toplanan bilgiler göz önüne alınarak belirli bir yöntemle sıralanır. Bu konuda başlıca iki yöntem mevcuttur.

a-) Kart yöntemi; Bu yoldan yapılan sırlamada işler aynen bir deste oyun kağıdının dizilmesi gibi, daima en zor ve en kolay işlerin ikiye ikiye seçilmesi ile zordan kolaya doğru sıralanırlar. Bunun sonunda bütün işler en kolaylar ve en zorlar olmak üzere iki grupta toplanmış olurlar

b-) İkili kıyaslama yöntemi; Kart yönetimine oranla daha duyarlı ve güvenilir sonuç verir. Fakat daha uzun işlemleri gerektirir. Bu yöntemde her iş diğerlerinin her biri ile tek tek kıyaslanır. Bunun için önce işlerin isimleri ikiye ikiye kartlara yazılır veya tesadüfen bir sıraya göre her satırda bir çift iş olmak üzere bir liste hazırlanır. Sonra her seferinde yalnız bir çift göz önüne alınarak kıyaslamalar yapılır. İki işten hangisi zor ise bir işaret konur. Örneğin; Zor olanının altı çizilir. Sonunda işler en fazla işaret alanı en zor olmak üzere sıralanır.

- dördüncü aşamada işletmede her departman için yapılan sıralamalar birleştirilir. Bunun için önce baş tarafında departmanların ismi bulunan boş sütunlardan oluşan bir tablo hazırlanır. İlk sütunun

ait olduğu departmandaki işler yapılan sıralamaya göre yazılır [Kobu,1996 Baskı- 9, S.535].

3.5.2. Sınıflandırma Yöntemi

Bu yöntemin esasını şöyle açıklayabiliriz. Değerlendirilecek olan bütün işler önceden önem sırasına göre belirlenmiş olan derece yada sınıflara göre tasnif edilir. Bu derece ve sınıflar işletme organizasyonundaki bütün işleri gereğince tanıyan kişilerden kurulu bir komite tarafından önceden hazırlanır.

Derece yada sınıflara ait serilerin düzenlenmesi için ayrıma girecek pozisyonların incelenmeleri gerekir.

Bu yöntem iş sınıflarının görev ve sorumluluk esasına bağlı olduğu varsayımına dayanır. Burada gözönüne alınan nokta, işçinin eğitimi, tecrübesi yada becerisi gibi noktalar olmayıp, yalnız yapılan işin esas karakteristikleridir.

İşlerde, tam uzmanlık, yarı uzmanlık yada hiç uzmanlık gerektirmeyen basit işler olarak üçlü bir ayırım yapabiliriz [Yalçın, 1999 Baskı-6, S.118].

Sınıflandırma Metodu: Bu metod, Amerika'da şimdiki Personel İdare Ofisi (ODM) tarafından popüler hale getirilmiştir. Buradaki sınıflandırma, bazı ortak paydaların belirlenmesiyle olur; hüner, bilgi, sorumluluklar... gibi. Bunlara dayalı olarak meslekler derecelendirilir. Sınıflandırmalar yapıldıktan sonra seçilen kritere göre bunlar önem sırasına göre sıralanır. (Decenzo, Robbins 1994 s. 419)

İş Tiplerinin Belirlenmesi;

Sınıflandırma (Klasifikasyon) yönteminde, işler sınıflara göre değerlendirilir. Bunun yapılabilmesi için ilk olarak bu yöntem için temel olacak iş tipleri belirlenmelidir.

Örneğin, bazı küçük işletmelerde şu iş tipleri kullanılır:

- Fabrika işleri
- Büro işleri
- Denetim işleri
- Satış işleri (Yalçın 1999 Baskı 6 Shf.118)

Gözönüne Alınacak Faktörler:

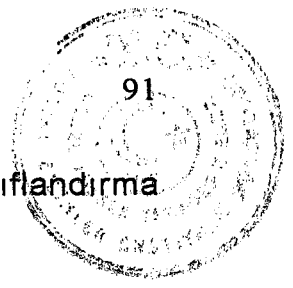
D.S. Kimball and D.S. Kimball Jr. Bu husustaki faktörleri şöyle özetlemektedir.

- 1-) İşin hacmi
- 2-) İşin zorluğu
- 3-) İşin yekneksaklığı
- 4-) Taşınan sorumluluk
- 5-) Gerekli denetim
- 6-) Aranılan tecrübe ve bilgi
- 7-) Çalışma koşulları

Otis and Leukart ise bu konudaki faktörleri altıya indirmekte ve şöylece sıralamaktadır.

- 1-) İşin tipi ve görevin güçlüğü
- 2-) İşin yapılması için gerekli eğitim
- 3-) İşin yapılması için gerekli tecrübe
- 4-) Gözetim ve denetim
- 5-) Sorumluluk
- 6-) İstenilen çaba

Başlıca faktörler göz önünde bulundurularak, çeşitli iş tip ve sınıflarına ait yapılacak olan tanımlarda, işler arasındaki



karşılaştırmalarda kullanılan deyimler kullanıldığından, sınıflandırma yönteminin uygulanması oldukça kolaylaşmış olur.
(Yalçın 199 baskı 6 Shf.119)

Yöntemin Yarar ve Sakıncaları:

Bu yöntemin başlıca avantajı, bir çok işletme ve işçilerin mevcut işlerin genel sınıflandırma yapısındaki yerleri hakkında genellikle tahmini bir fikre sahip olmalarıdır. İşlere ait bu genel sınıflandırma yapısı, bazen ödenmekte olan ücretlere, bazen de mevcut işlerin önemine ve gösterdiği güçlüğe dayanır.

Hiç kuşkusuz bir işletmedeki işlerin, ait oldukları sınıflar hakkında yaklaşık da olsa, önceden bir fikir sahibi olduğunda, bu sınıflandırma yönteminin hazırlanması ve uygulanması bir hayli kolaylaşmış olur. Bu husus da, yöntemin aktifine kaydı gereken bir avantaj oluşturur.

Buna karşılık, metodun sakıncası olarak, ayrıma giren derecelerin tanım ve açıklamalarının belirlenmesinde karşılaşılan güçlüğü belirtebiliriz. Çünkü bu konuda oldukça dikkatli olunması gerekir. Doğaldır ki, her işe ait, görevin güçlüğü, sorumluluğu ve temel özellikleri gibi faktörler için kısa bir açıklama ile yetinilmesinin zorluğu açıktır. (Yalçın 199 baskı 6 Shf.120)

a-) Yararları

1-) Uygulaması kolaydır

2-) Esnektir, mevcut işlerdeki değişmeler yada yeni işlerin ortaya çıkması halinde mevcut derecelerin özelliklerine göre ve sınıflardaki diğer işlerle karşılaştırılarak bu işlerin değerlendirilmesi sağlanabilir.

3-) Değerleme işlemleri kısa zamanda sonuçlanabilir.

4-) Kıdem ve başarıya dayalı bir ücret yönteminin temelleri atılabilir.



5-) Değerleme sonuçları ilgililere gerekçeli biçimde açıklanabilir. Yapılacak itirazlara cevap verilebilir.

b-) Sakıncaları

1-) İşlerin genel faktör tanımlarına göre değerlendirilmesinde güçlüklerle karşılaşılabilir.

2-) Sınıf tanımlarının açık bir biçimde yapılmasında güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu yöntemde genel değerlendirme hatalarına açıktır.

3-) İş unvanlarının kişiliklerin ve cari ücretlerinin etkisi altında kalınarak yanlış değerlemeler yapılabilir.

4-) Yüksek nitelikli çok sayıdaki işin değerlemesi güç olmaktadır.

5-) Değerleme yapanların, işletmelerdeki tüm işleri ayrıntılı bir biçimde bilmeleri olasılığı azdır. Bu nedenle yeterli güvenilirlikte bir sınıflama yapılmaya bilirdir.

Sonuç olarak iş değerlemede kullanılan sayısal olmayan iki yöntemi yeteri ayrıntıda incelemiş bulunuyoruz. Her iki yöntemin teknik yönden bazı benzerlikleri vardır. Sınıflama yöntemi, sıralama yöntemi ile yapılan iş değerlemenin alanını genişletmekte, böylece işlerin değişik sınıflar içinde yer alması sağlanmaktadır [Ataay, 1990 Cilt-2, S.37].

İşlerle ilgili bilgilerin toplanarak analiz edilmesi ve dereceleri veya nitelikleri farklı faaliyetlerden oluşan iş sınıflarının tanımlanmasından ibarettir. Tanımlarda her iş sınıfının içerdiği görev yetki ve sorumluluklar yer alır. Bunlar kıyaslamalarda temel veri olarak kabul edilir. Ayrıca her sınıf için birkaç temsilci seçilir. Bunlar bulundukları sınıfın niteliklerinin pek çoğuna sahip işlerdir. Böylece önceden hazırlanmış ve tanımlanmış bulunan iş sınıfları daha sonra



yapılacak değerlemelerde standart kıyaslama araçları olarak kullanılırlar.

Sınıflandırma yönteminin avantajları, basitliği, değerlemenin çabuk yapılabilmesi ve esnekliğidir. Sistem ayrıca liyakat ve kıdem esaslarını da bünyesinde bulundurduğundan toplu ve basit bir ücret yöntemini mümkün kılar.

Sınıflandırma yöntemi, tüm avantajlarına rağmen bazı sakıncaları yüzünden az uygulama olanağı bulmuştur. Sakıncalarının en önemli sınıf tanımları ne kadar dikkatle yapılırsa yapılsın her işin özelliklerinin belirli bir sınıfta belirtilen hususlara tamamıyla uymasının güçlüğüdür.

Sınıflandırma yönetimi daha çok büro işlerinin ve her düzeydeki yönetsel işlerin değerlemesinde nispeten başarılı olmaktadır. Yüksek düzeydeki yönetsel işler sorumluluk düzeylerini gösteren bir organizasyon diyaframı kullanılarak değerlendirilebilirler. Daha sonraki sınıflandırmadaki dereceler ücretlere dönüştürülür [Kobu; 1996 Baskı-9, S.537].

Küçük ve orta büyüklüklerdeki fabrikalarda uygulanan bir yöntemdir. Fabrikalardaki işçiler çeşitli sınıflara ayrılır. Aynı değerdeki işler aynı sınıfa alınarak bu sınıflar sıralanır. Örneğin şu şekilde sıralanabilir [Karayalçın,1984];

- Birinci sınıf müdürler
- İkinci sınıf müdürler

Sınıflama ve dereceleme yöntemi sayısal olmayan yöntemlerin ikincisidir. Bu yönteme önceden yapılmış tanımlara göre dereceleme yöntemi de denilmektedir. İlk defa 1922 yılında Carneyia Teknolojisi Enstitüsünün personel araştırma bürosu tarafından geliştirilmiştir. Bir işin yapılmasında değişik düzeyde görev sorumluluk ve yetenek gerekmektedir. Böylece işler arasında derece farklılıkları ortaya

çıkar. Yönetim bu temel görüşten hareket eder. İşler arasında mevcut olan değişik düzeydeki niteliklerin sınıflamalarda ölçüt olarak kullanılması varsayıma dayanır. (Ataay 1990 cilt 2 Shf.34)

Sınıflama (Derecelene) yöntemi işler ile ilgili bilgilerin iş analiz ve iş tanımlar yoluyla elde edildikten sonra işlerin ortak nitelik ve özelliklerine göre dereceleri ve kapsamaları farklı iş sınıflarına ayrılmasıdır. Daha sonra bu sınıflar tanımlanarak bir sınıf ölçeği elde edilmekte ve ölçeğin elde edilmesi için yapılan tüm çalışmalar yönetimin uygulanmasını oluşturmaktadır.

Yönetimin uygulanması için aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

- 1-) İşe ilişkin bilgilerin düzenlenmesi
- 2-) İşlerin türlere ayrılması
- 3-) Karşılaştırmada kullanılacak faktörlerin seçimi ve sınıf tanımlarının yapılması
- 4-) İşlerin sınıflaması

3.5.3. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Bu, daha karmaşık bir sıralama metodudur. Değerlendirmeyi yapanlar, Kurum içerisinde bazı anahtar meslekler seçerler. Seçilen bu mesleklerin ücret miktarı müşterek bir kabulle belirlenmiş durumdadır. Ayrıca bunlar, değerlendirilmekte olan tüm mesleklerin, - en düşükten en yüksek maaşlı mesleğe, en önemliden en az önemli olana kadar- temsili özelliklerini içerirler. Ayrıca her faktörün ayrı ayrı tüm icaplarını hesaplarlar. Genellikle 10-25 arasında anahtar meslek seçilir. Diğer meslekler anahtar mesleğin hangi insanlarıyla karşılaştırılacak? Bu kriterler genellikle zihinsel ve fiziksel beceri, sorumluluk ve çalışma ortamıdır. Anahtar meslekler seçildikten ve kriterler belirlendikten sonra komite üyeleri anahtar meslekleri bu kriterlere göre bir sıralamaya tabi tutar. Bir sonraki adım bu metodun

en ilginç boyutunu içermektedir. Komite, her meslek için bazı temel oranlarda anlaşıır. (Decenzo, Robbins 1994, s.420)

Henüz tamamı yerleşmemiş büyük fabrikalarda bu yöntemi uygulamak yararlıdır. Mevcut işlerin, iş faktörleri açısından birbirleri ile karşılaştırmasına dayanır. Ele alınan bir grup iş her faktör için karşılaştırılır.

Seçilen anahtar işlerin 5 temel faktöre göre ayrı ayrı kıyaslanması sonucunda para veya puan cinsinden değerlendirme sahası oluşturulur. Bu yöntemin başlıca üstünlükleri şöyle sıralanabilir.

a-) Değerlemede kullanılan faktörler geneldir. Ve adetleri azdır. Gereksiz faktörlere yer verilmediğinden uygulama daha kolay sonuçlar daha duyarlı ve faktör bağımsızlık derecesi yüksektir.

b-) Her seferinde anahtar işler yalnız bir faktöre göre kıyaslandığından izafi güçlük derecesi daha duyarlı bir şekilde bulunabilir. Bu özelliği dolayısıyla faktör kıyaslama, sıralama yöntemine kısmen benzemektedir.

c-) Faktör kıyaslama yönteminde, sıralama şeklinde yapılan değerlendirmelerde işleri tanıyan bir çok kişinin görüşlerinin ortalaması alındığından hata olasılığı nispeten azdır. Faktör kıyaslama yöntemini uygulamaya geçmeden önce yapılması gereken en önemli iş değerlendirme yapacak kişilerin eğitilmesidir [Kobu, 1996 Baskı-9, S. 538].

Benge tarafından geliştirilen yönetme "Orijinal Plan" olarak isimlendirilir. Ölçü birimi paradır. Benge puan yönteminde gördüğü bazı eksiklikler nedeni ile faktör karşılaştırma yönteminin yararına inanmıştır. Bengenin plan 5 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. Yöntemin tanımı şöyle söylenebilir. "Değerlenecek – işler arasından seçilecek anahtar işler belirlenen temel iş faktörüne göre ayrı ayrı sıralanır. İşlere ödenen ücretler ya da 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."

(Ataay 1990 Cilt 1 Shf.94-95)

Yöntem şu aşamalardan geçerek uygulanır;

- 1-) İşlerin incelenmesi ve faktörlerin belirlenmesi
 - 2-) Anahtar işlerin seçilmesi ve tanımlanması
 - 3-) Anahtar işlerin faktörlere göre sıralanması
 - 4-) Anahtar işlerin ortalama ücretlerinin faktörlere göre dağıtılması (Pay edilmesi)
 - 5-) Faktör karşılaştırma ölçeğinin düzenlenmesi
 - 6-) Tüm işlerin ölçekteki yerlerinin belirlenmesi
- (Ataay 1990 Shf.40-52)

Yöntemin yararları ve sakıncaları

a-) Yararları;

- 1-) İşletme içindeki işlere uygun bir ölçeğe göre değerlendirme yapılır
- 2-) Faktörlerin dağılım alanı genişletir ve tanımlarda genel ifadeler kullanıldığı için bu yöntem değişikliklere uyabilecek esnekliktedir.

3-) İşlerin değeri lenmesi basit işlemlere dayanır ve yalnızca işle ilgili geleneklere göre her iş bir değeriyle karşılaştırılır.

4-) Değerleme hataları kişiliklerden etkilenme ve mevcut ücretlerin etkisi altında kalma gibi tarafsızlıktan uzaklaştırıcı etkenler sonuçları önemli derecede etkilemez

5-) Değerleme ölçeği açık ve anlaşılabilir tanımlara göre düzenlenir.

6-) Beş temel faktöre göre değerlendirme yapıldığı için faktör geçişimleri çok azdır.

b-) Sakıncaları;

1-) Değerleme ölçeğinin oluşumunda yaralanılan anahtar işlerin ücretlerinde veya işlerin yapısındaki değişimler sistemi doğrudan etkileyebilir.

2-) Yönetimin uygulanmasında kayıt ve işlemler çok önemlidir.

3-) Uygulama aşamaları uzun süreler gerektirir.

4-) Değerleme ölçeğinin geliştirilmesinde güçlüklerle karşılaşılır. Özellikle kurul kararlarının oluşturulması ve çalışmaların düzenlenmesi sonuçları etkileyebilir.

5-) Yöntemin uygulanmasının değerlendiricilere öğretilmesi ve eğitilmesi zorunludur.

6-) Yöntemin iş görenlere açıklanmasında güçlüklerle karşılaşılabilir [Ataay, 1990 Cilt-1, S.38-39-52-53].

Kantitatif yada analitik metodun ikincisini oluşturan faktör karşılaştırma yöntemi, bazı yazarlar tarafından, puan yönteminin noksanlarını giderdiği öne sürülen bir yöntemdir [Yalçın, 1999 Baskı-6 S.155-157].

Faktör karşılaştırma yönteminde kullanılmakta olan ayırım cetvellerinin hazırlanmasından evvel diğer yöntemlerde olduğu gibi değerlendirilecek olan bütün işlerin tanım ve açıklamaları yapılır. Bu yapılırken, burada özellikle "anahtar", "referans", "sıra", "master" işler olarak seçilenlerin tanım ve açıklamalarına büyük önem verilmesi

gerekir. Aynı zamanda değerlendirilecek olan her pozisyon için iş şartnameleri hazırlanır. Bu şartnameler, iş karşılaştırma ayırım cetvellerinde kullanılan faktör terimleriyle yazılmalıdır.

Faktör karşılaştırma yöntemi bazı varsayımlara dayanır. Bu varsayımlar, ayırım cetvellerinin hazırlanmasından evvel belirtilmelidir. Bunların en önemlileri şöyle özetlenebilir.

a-) Değerlendirme cetveli puan olarak değil, saat başına kuruş, lira, santim, sent olarak belirtilmelidir. Maaş alan personel için haftalık ya da aylık, lira, dolar, mark, frank, ünite olarak kullanılır.

b-) Karşılaştırılacak faktörlerin sayısı 7'yi geçmemelidir. Uygulamada çoğunlukla şu beş faktör kullanılır

- 1-) Bedensel koşullar
- 2-) Zihinsel koşullar
- 3-) Beceri
- 4-) Sorumluluklar
- 5-) Çalışma koşulları

c-) İş şartnamesi, ayırım cetvellerindeki kategorilere göre bölünmüş olmalıdır.

d-) Belirli bir faktöre ayrılacak (tahsis edilecek) tutarın (meblağın) azami haddi olmamalıdır.

Faktör karşılaştırma yönteminin kullanılmasında, bu varsayımların değerlendirmeyi yapacak uzmanlar tarafından kabulü büyük önem taşır. Daha sonra, "master", "anahtar" işlerin seçilmesi konusu ele alınır. Bazı işler her işletmede mevcut olup bilinen ve kolayca tannan işlerdir.

Bu anahtar işlerin seçilmesi ve saptanması, faktör karşılaştırma yönteminin esasını oluşturur. Bu iş görüldüğü gibi kolay değildir. Bu anahtar işlerin bazı özellikleri olması gerekir. Bu özellikler şöyle özetlenebilir. (Yalçın 1999 Baskı –6 Sayfa 162-164)

Anahtar İşler:

- 1-) Doğru ücret miktarını temsil eden
- 2-) Bütün ücret alanını kapsar ve temsil eder
- 3-) İş karakteristiklerinin ve görevlerin dağılışıını temsil eder
- 4-) Her tip işi temsil eder
- 5-) genellikle, gayet iyi bilinen ve tanınan işleri temsil eder
- 6-) Standardize edilmiş işleri temsil ederler

Anahtar işler seçildikten sonra, bu işlerin tanım ve şartnamelerinin birer kopyası, değerlendirmeyi yapan uzmanlar kuruluna dağıtılır. Bunlar kurulca yeniden incelenir. İşlerin tanım ve açıklamaları konusunda kurulda görüş birliğine varıldıktan sonra, işler dikkate alınan faktörlere göre, en basit işten en zor işe doğru derecelendirilir. Bu derecelendirmeler daha sonra birleştirilir ve bunların ortalamaları alınır [Yalçın, 1999 Baskı-6, S. 162-164].

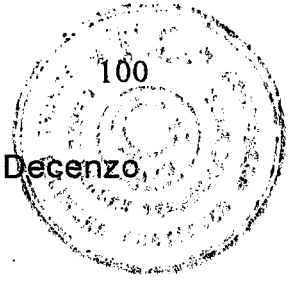
3.5.4. Puan Yöntemi

İş değerlemesinin incelemekte olduğumuz çeşitli yöntemleri arasında en bilimsel ve önemli olanı ve bu nedenle en geniş uygulama alanı bulanı hiç kuşkusuz puan yöntemidir.

Bu yöntem, faktör karşılaştırma yöntemi ile birlikte analitik ayada kantitatif sistemleri oluşturur.

Bu puan yöntemi beceri, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi faktör yada karakteristiklerin her birine ayrı ayrı değer biçerek işleri değerlendiren ve bu ayrı ayrı değerlendirmeleri, her iş için puan halinde toplayanm (Toplam puan) bir yöntemdir. Görevlerin önemine göre seçilen her faktöre ait bir ayırım cetveli serisi düzenlenir ve her cetvel için belirli sayıda puan hesaplanır [Yalçın,1999 Baskı-6, S.121].

Bu son metot değişik tanımlanabilir. Kriterlere göre meslekleri tasnif eder; hüner, çaba, sorumluluk ...gibi. Sonra bu kriterlerin her birine puanlar verilir, verilen bu puanlar toplanır, puan toplamaları birbirine



yakın olan meslekler aşağı yuları aynı maaşı hakeder. (Decenzo, Robbins 1994 s. 421)

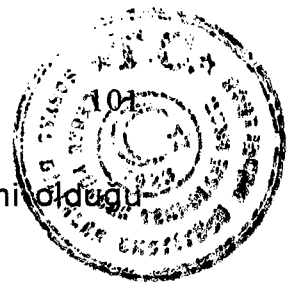
Puan Yönteminin Esası;

Bu yöntemin esası şöyle özetlenebilir: Puan yöntemi, bundan önce incelediğimiz sınıflandırma (klasifikasyon) karşılaştırma ve derecelendirme yöntemlerinin aksine olarak değerlendirmelerde sayı, puanlardan yararlanır

Çeşitli biçimlerde uygulanmakla beraber, en fazla kullanılan puan sistemine göre, değerlendirilecek olan işler başlıca dört esas yada karakteristiğe göre ayrılmış ve her karakteristik de çeşitli faktörlere bölünmüştür. Bu ayrımı aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.

- 1-) Beceri
 - a-) Öğretim
 - b-) Tecrübe
 - c-) Yaratıcılık
- 2-) Çaba
 - a-) Bedensel çaba
 - b-) Zihinsel çaba
- 3-) Sorumluluk
 - a-) Ekipman ve işlemler için
 - b-) Gereçler ve üretim için
 - c-) Diğer kişilerin güvenliği için
 - d-) Diğer kişilerin çalışması için
- 4-) İş koşulları
 - a-) Çalışma koşulları
 - b-) Önlenemeyen kaza ve tehlikeler

Bu ayırım yapıldıktan sonra, bu çeşitli faktörler puan esasına göre değerlendirilir. Bilindiği gibi, bu faktörlerin hepsi aynı önemde değildir. Bu nedenle, faktörlere puan ayrılması (tahsisi) iki biçimde yapılır.



1-) Doğru puan yönteminde, bütün faktörlerin eşit önemi olduğu kabul edilir ve her faktöre 1'den 4'e kadar puan verilir.

2-) Diğer puan yönteminde ise, faktörlerin önemi eşit olmadığı düşüncesiyle, her faktöre önemine göre değişik puan verilir.

(Yalçın 1999 6 Baskı Shf.539)

Faktör kıyaslama gibi işlere sayısal değerler vererek değerlemeye çalışan bir kontitatif yöntemdir. İşler önceden tanımlanmış faktör dereceleri ile kıyaslanarak değerlendirilir. Üstün yönleri şöyle özetlenebilir [Kobu, 1996, Baskı-9 Shf.539].

1-) Değerleme daha önceden üzerinde dikkatlice düşünülerek hazırlanan tanımlara dayanılarak yapıldığından değerlemeciler arasındaki takdir farkları çok azdır.

2-) İşlerin değerlerinin puan ile ifadesi iş sınıflarının (Ücret braketlerinin) kolaylıkla tanımlanmasını sağlar

3-) İşler için bulunan sayısal değerler (Puanlar) daha sonra belirli bir metotla ve aynı şartlar altında paraya dönüştürülür.

4-) İnsan yargı hatası tamamıyla elimine edilmemekle beraber minimuma indirilmiştir. Değerlemeci her defasında belirli ve eleman ter bir faktöre göre değerlendirme yaptığından kişisel eğilimlerin etkisi altında daha az kalır.

5-) Değerleme sonuçlarının işçiye izahı anlaşmazlık halinde düzeltme yapılması yönetimin sendikaya karşı savunması daha kolaydır.

Büyük fabrikalarda kullanılır. İş sayısı ve bir birinden farklı bölümler çoksa bu yöntem iyi netice verir.

Bu yöntem sayısal yöntemlerin ikincisidir. 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 halde puan yönteminde faktörler ve derecelerin ayrı

ayrı tanımları yapılır. Sayısal puan değerleri de saplanır. İşlerin değerleri bu değerlendirme ölçeğine göre belirlenir.

Puan yöntemi ülkemizde yapılan bir çok iş değerlendirme çalışmasında başarıyla kullanılmıştır. Bir çok endüstri işletmesinde yaygın uygulama olanağı bulmasının bazı nedenleri vardır. Nedenlerinin başında uygulanmasının nesnel kurallara bağlanmış olması gelmektedir.

Puan yönteminin aşamaları [Kobu,1996 S.53];

- 1-) Kullanılacak faktörlerin seçimi
- 2-) Faktörlerin tanımlanması
- 3-) Faktör derece sayısının saptanması ve derecelerin tanımlanması
- 4-) Faktörlerin puan değerlerinin saptanması (Ağırlıklama)
- 5-) Ücret sırası ile iş önem sırasının karşılaştırılması
(Ataay 1990 1Cilt Shf.55)

a-) Yararları;

1-) Değerleme planı hazırlanırken işletme özellikleri ve işlerin nitelikleri ayrıntılı biçimde incelendiği için yeterli ve doyurucu sonuçlar elde edilir.

2-) Önceden belirlenen ve üzerinde yaygın biçimde düşünülerek yapılan faktör tanımlarına göre tüm işler değerlendirir. Bu nedenle takdir hataları azdır.

3-) Değerlemenin temel amacı işler arasındaki görevi (Nispi) değerlerin bulunmasıdır. Bu nedenle yalın (Basit) ve anlaşılır sonuçlar elde edilir.

4-) İş unvanlarının kişiliklerin ve cari ücretlerin etkisi altında kalınarak değerlendirme yapılması en alt düzeye indirilmiştir.

5-) Değerlemenin her aşamasında belli temel ilkelere dayanıldığı için sonuçların iş gören, iş veren ve sendika tarafından benimsenmesi kolay olur.

6-) İş değerlemesinin tüm amaçlarını gerçekleştirecek tam ve sağlıklı bilgiler puan yönteminin uygulanmasıyla elde edilebilir.

7-) İşlerdeki ve işletmelerdeki yapısal değişimler değerlendirme planlarına kolaylıkla yansıtılabilir.

8-) Yöntem, temel ilkelere göre tek düze bir uygulama getirir. Bunlar bir yönetmelikle belirlenir. (Ataay 1990 Cilt 1 Shf.94-95)

b-) Sakıncaları;

1-) Faktör seçimi, tanımlanması ve faktör derecelerinin belirlenmesi karışık bir çok uygulamaları gerektirir.

2-) Faktör ağırlıklama çalışmalarında iş yerinde özgü işlerin yada çok değişik nitelikteki işlerin etkisi altında kalınarak yanlışlıklar yapılabilir.

3-) Değerleme yapacak kişilerin önceden yoğun biçimde eğitilmeleri gerekir.

4-) Yöntemin uygulanması uzun zaman alır. Masraflıdır.

5-) Yöntem belli ilkelere dayandığı için yapılacak çalışmalar yüksek düzeyde bilgi ve yetenek gerektirir [Ataay, 1990 Cilt-1].

6-) Puan yöntemi ile iş değerlendirme sisteminin kurulması karışık ve uzun işlemleri gerektirir.

7-) Faktörlerin seçimi tanımı ve tartılandırılması uzmanlık ister

8-) Değerleme işlemleri uzun zaman alır ve maliyeti yüksektir.

(Ataay 1990 Cilt 1 Shf.94-95)

4. YEREL YÖNETİMLERDE ÜCRET SİSTEMİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA PENDİK BELEDİYESİ

Tezimizin buraya kadar olan bölümünde ücretlerle ilgili çeşitli kavramlarla ücretin ekonomik ve sosyal alanlardaki etkisine değindik. Bunun yanı sıra kamudaki uygulamaları ve metodları irdeledik. Ancak anlatılan tüm bu bilgilerin uygulanabilir bir sonuç halinde ortaya konması gerekmektedir. Bu yüzden tüm bu anlatılanların ışığında uygulama ile kamu ele alınacak ve araştırma bizzat yapılarak bu araştırmanın seyrine göre sonuçlar elde edilecektir.

4.1 UYGULAMANIN AMACI

Ücretlendirmenin iş değerlendirme sonucu elde edilen verilere göre yapılması işletmenin ücret yapısının oluşturulmasında kullanılabilecek en sağlıklı yoldur.

Yapmış olduğumuz örnek uygulamamızda amaç belediyelerdeki ücret sistemini ele alıp en uygun ücret modelini ortaya çıkarmak ve azami fayda elde etmektedir. Bunun yanı sıra belediyelerimizde farklı ücret uygulaması olmayacağını söyleyenlere yol göstermesi amaçlarımızdan sadece birisidir.

Bu uygulamamız neticesinde belediyelerde de iş değerlendirme sonucu ücret modelinin uygulanabileceğini göstermiş olacağız.

İş değerlendirme çalışması ile çeşitli faktörler göz önünde bulundurularak değerlendirilen ve aynı puan grubu içinde yer alan yani aynı değerdeki işlerin eşit ücretler olması temin edilmiş olur. Bu çalışmayla organizasyon içindeki ücret grupları arasındaki farkların makul olması sağlanır. Bu uygulamayla sistemli bir şekilde yapılan çalışmayla işgücünün işletmeye maliyeti olması gereken miktarın dışına çıkmaz aynı zamanda iş görene verilen ücretle iş gören için bir teşvik unsuru olur.

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

İşler çeşitli faktörler göz önüne alınıp değerlendirilmez ve bulunan değerine göre bir ücret tesis edilmez ise çelişli iş gruplarının aldıkları ücretler arasında mantıklı ilişkiler kurulamaz. Yani Belediye için ehemmiyet arz eden ve işi yapan kişiye önemli sorumluluklar ve yükler yükleyip artı bir takım meziyetler gerektiren işlerle daha az sorumluluk ve meziyetler gerektiren işlere verilen ücretler arasında gerekli denge kurulamaz. Bu da iş görenler arasında tatminsizliğin taşmasına neden olur. Bu gibi olumsuzları engellemenin en kolay ve en verimli sonuçlar doğuran yöntemi ücretlendirmeyi iş değerlendirme (faktör-Puan Yöntemi) ile yapmaktır.

4. 2 UYGULAMANIN YAPILACAĞI BELEDİYENİN TANITILMASI

belediye denilince aklıma yerel yönetim gelir. Yerel kavramının açık anlamı bir iradenin kendi işlerinin yönetimini bizzat kendisinin yönetmesidir, ancak bir yönetim biriminin kendi işlerini sevk ve idare eden bir yönetim birimi sayılabilmesi için özerklik önkoşuldur. (Tortop 1995 Sayfa 19)

Belediyelerin kuruluş ,görev,yetki ve sorumluluğunu belirleyen kanun 1930 Tarih 3030 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunudur. Belediyelerin organları Belediye Başkan ve Meclis üyeleri genel seçimle 5 yıl süre için seçilirler. (Günal, 1997 Sayfa-15)

Belediyelerde çalışan personel hakkında (İşçiler hariç) 1975 yılından beri 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümleri uygulanmaktadır. Bu bakımdan belediyelerdeki personeli sınıflandırırken 657 Sayılı Kanunun esas alınması gerekmektedir. Belediyelerde hizmetler Memur, Sözleşmeli personel,Geçici İşçi Personel ve İşçiler eliyle gördürülmektedir. B

Uygulama Pendik Belediyesi İdari İşler Müdürlüğünde yapılacaktır. Pendik belediyesi 1994 yılında kurulmuş olup İstanbul Büyükşehir belediyesi sınırları içinde Toplam 597 çalışanı mevcuttur. Memur çalışan 251 kişi, İşçi çalışanı 346 kişi mevcuttur. İdari işler Müdürlüğü bünyesinde ise toplam 49 kişi çalışmaktadır. Bunların dağılımı ise memur 7 kişi, işçi 42 kişidir. Uygulamanın yapılacağı Müdürlük olarak İdari işler müdürlüğünün seçilmesi, hem memur personel hem de işçi personel mevcuttur. Ayrıca İdari işler Müdürlüğünde çalışanlar açısından da çeşitlilik mevcuttur. Bekçi, odacı, santral görevlisi, kaloriferci, elektrik ve elektronik teknikleri,



büro elemanı ve mühendis çalışmaktadır. Personel deki çeşitlilik açısından idari işler Müdürlüğü seçilmiştir.

4.3 UYGULAMANIN ÖNEMİ

Bu uygulamanın önemi iş değerlemeye bağlı olarak ücretlendirmenin, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir belediyede ilk kez yapılıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Belediyelerde ücret noktasında memurlarda genel de devletin yıllık açıkladığı zamlar yürürlükte, işçilerde ise sendikaların belirlediği yıllık artışlarla ücretler belirlenmektedir.

Şimdiye kadar belediyelerde iş değerlemeye 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 değerlemesi Faktör ve Puan Planı” hazırlanmıştır.

4.4 UYGULAMANIN KAPSAMI, METODU VE UYGULAMA İÇİN GEREKLİ VERİLERİN TOPLANMASI

4.1 bölümde ele alınan iş değerlemeye bağlı olarak faktör-puan planı esas kabul edilerek yapılacak çalışma İdari işler Müdürlüğünde yapılan gözlemler ve incelemeler neticesinde elde edilmiştir. Burada katılımcı gözlem yöntemi ile verilere birinci elden ulaşılmıştır. Verilerin bu yöntemler kullanılarak elde edilmesi süreci Ağustos 1999-Aralık 1999 tarihleri arasını kapsamaktadır. Bu süre içerisinde bütün işler bu çalışmayı yapan tarafından gözlemlenmiş ve bilgiler bire bir elde edilmiştir.

Uygulama sadece idari işler Müdürlüğündeki mevcut iş gruplarını değerlendirmektedir. Bireylerin tek tek değerlendirilmesi ve ücret sınıflarının bulunması söz konusu değildir.

Uygulamada gerekli veriler toplandıktan sonra iş grupları değerlendirilmiştir. Bu puan sistemine göre mevcut işlerin ağırlıkları tespit edilmiştir. Ve böylece işin zorluk derecesi ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca belediyemizdeki ücret sistemindeki yakınmaları problemleri ortaya çıkarmak ve önerdiğimiz modeli güçlendirmek amacıyla bir anket düzenlenmiştir. Belediyemizde 597 çalışan mevcuttur. Anketimizi



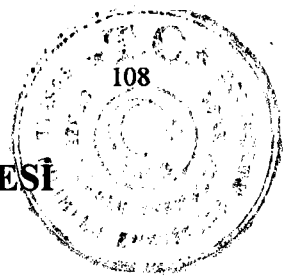
Belediyemizin merkez binasında yaptık. Merkez seçiş gayemiz çalışmamıza esas teşkil eden İdari İşler Müdürlüğü merkez binamızdadır. Ayrıca ankette verileri daha sağlıklı ulaşmak ve bire bir görüşmek için merkez binadaki çalışanlar seçilmiştir.

Merkez binamızda 205 kişi çalışmaktadır. Anketi yaptığımız zaman 120 kişi ankete katılmayı kabul etmiş ve bunlardan 110 kişiden de cevaplar alınmıştır.

Araştırmamız ½ ölçeğine uygun olarak 110 kişiden yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Anketimiz merkez binada olması nedeniyle çalışanların nitelikleri açısından müdür, müdür yardımcısı, şef, odacı, bekçi, santral görevlisi, gibi ana kütleyi temsil etmektedir. Araştırmamız (0+- 0.025 Ana kütleyi ölçen bir örneklem oluşturmaktadır.)

Yapılan anket sonucunda ücret artışının 'Enflasyon oranı+ Performans + işin zorluk derecesi' ne göre belirlenmesi ortaya çıkmıştır.

İşin zorluk derecesi puan esasına göre hesaplanmıştır. İşin zorluk derecesinde 9 grap tesbit edilmiş her gurubun puan aralıkları mevcuttur. Anketin sonucuna göre mevcut maaşın üzerine + (Enflasyon oranı + mevcut maaş + performans + işin zorluk derecesi şeklinde yeni maaş hesaplaması yapılacaktır.



İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ İŞ DEĞERLENDİRMESİ

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

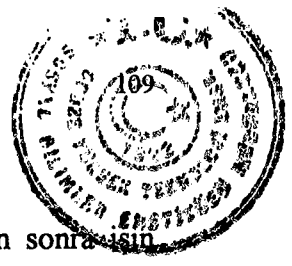
Bu faktör gruplarının değerlemesi sıkı nezaret altında teknikerlerin çalışmaların kontrolü ve gözlemlenmesi neticesi yapılabilir.

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 nebzede resmi olmayan öğrenim kurumlarında gerekli bilginin kazanımı ile ilgili kıstaslar vardır. İşin niteliği itibariyle 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 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.veya Elektrik Fak.) mezunu Olmak gerekir.	V	150



b) Deneyim (100 Puan)

Bu faktör temel bilgiler veya gerekli öğrenimin kazanılmasından sonra 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

b) Beceri (75 Puan)

Bu faktör, gerekli bilgi ve deneyime bağımlı olarak işin beraberinde getirdiği ve zaman zaman olmazsa olmaz şart denilebilecek alet ve edevatların kullanımı için gerekli zihinsel ve bedensel çabanın önemi ile ilgilidir. İşin yapılması esnasında gereken el, ayak, göz gibi uzuvlar arasındaki koordinasyonunun 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 uzvun 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 uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler.	III	45
Karmaşık yapılı alet, donanım ve tezgah kullanılarak hassas parçalar üzerinde çalışırken veya hassas işler yaparken birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler.	IV	60
Çok özel araçlar kullanılırken veya çok hassas parçalar üzerinde çalışırken birkaç uzvun 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 makinalar 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 olmaya 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 makine, 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 I – Maharet

Faktörler

GRUP AĞIRLIKLAR

(% 40) 400 Toplam Puan

DERECELER

I II III IV V

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) Makine, 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 makine 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 makine, 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 makine, ve üretim donanımını hasardan korumak.	IV	40
Sorumlu olarak, karmaşık ve çok hassas makine, makine 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 makine, kullanılan malzeme veya takıma zarar verebilme olasılığı az veya sınırlıdır.	I	10
Üzerinde çalışılan makine, kullanılan malzeme veya takıma zarar verme olasılığı vardır. Ancak, hatanın fark edilmesi kolaydır ve zamanında müdahale sonucu zarar sınırlı kalabilir.	II	20
Üzerinde çalışılan makine, 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 makine 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 makine 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 yerinden ayrılmış olduğu, ve diğer kişilerin iş güvenliğine zarar vermenin veya çalışılan makine, hammadde ve malzemenin türü itibarıyla başkalarının iş güvenliğini etkilemenin söz konusu olmadığı veya çok az olasılığın bulunduğu durumlar.	I	10
Ortak çalışma mahallelerinde 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 yangıcı, 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 GRUPLAR

GRUP AĞIRLIKLARI

DERECELER

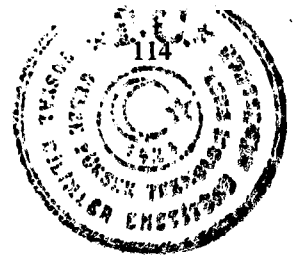
Grup II – Sorumluluk

(% 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

ı) 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 ve sonuçların kontrolünü ve uygulamasını yapacak düzeyde zihinsel çaba	V	100

i) 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 GRUPLARGRUP AĞIRLIKLARIDERECELERGrup III-Çaba(% 20) 200 Toplam Puan

I II III IV

Faktörler

9. Zihinsel çaba	(% 10) 100	20	40	60	80	100
10. Malzeme ve Takım Sorumluluğu	(% 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 düşmelerden 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 vs. 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; ya da 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

İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ
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

Tablo 4.1

Tablo 4.1 Türk Metal İş Sendikasının bağlı işyerlerinde uygulamış olduğu puan aralıklarına göre iş gruplandırma çizelgesi Belediyemizdeki İdari İşler Müdürlüğüne uygulanırken baz olarak alınmıştır.



4.5- İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ İŞ DEĞERLENDİRMESİ FAKTÖR VE PUAN PLANININ ÖZELLİKLERİ

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 grupları ve bu grupların bileşenleri hemen her planda olduğu üzere maharet faktörleri ve onun bileşenleri olan öğrenim veya temel bilgi, deneyim, beceri, insiyatif ve çare buluculuk; sorumluluk faktörleri ve onun bileşenleri olan makine, takım ve deneyim 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.

İdari İşler Müdürlüğü iş değerlendirmesi için oluşturulan faktör ve puan planında faktör grupları ve bu grupların ağırlıkları oluşturulurken genel temayil kabul edilmiştir. Fakat bu grupların bileşenlerinin ağırlıkları ve gerekli görülenlerinin tanımı değiştirilmiştir. Tabi ki Türk Metal İş Sendikası bir çalışmayı genel olarak hazırlamıştır. Bu faktör puan planı Müdürlüklere göre de değişime uğrayabilir.

İdari işler Müdürlüğü bünyesinde yapmış olduğumuz faktör puan planı bazı değişikliklere uğramıştır. Örneğin Deneyim faktörlerinde deneyim aralıkları değiştirilmiş, deneyim İdari işler Müdürlüğünde daha önem kazanmaktadır. İdari işler Müdürlüğü bakım ve hizmet ağırlıklı olduğu için üretim sorumluluğu bakım ve tamirat sorumluluğuna dönüşmüştür. Malzeme ve ürün sorumluluğu yerine malzeme ve takım sorumluluğuna dönüşmüştür.

Netice itibariyle Türk Metal İş Sendikasının 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 Belediyelerde faaliyet gösteren İdari İşler müdürlüğünde uygulanabilme özelliğine haiz hale getirilmiştir.



4.6 İŞ DEĞERLEMESİ VE BELEDİYEDE İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜNÜN ÜCRET YAPISININ OLUŞTURULMASI

Değerlemeye tabi tutulacak işler,

1-İdari İşler Müdürü

2-İdari İşler Müdür Yardımcısı

3-Elektrik Teknikeri

4- Elektronik Teknikeri

5- Büro Elemanı

6- Santral Görevlisi

7- Odacı

8- Bekçi

9- Şoför

10- Kaloriferci

İş (görev) tanımları iş analiz ve değerlendirme formunda verilmiştir.

İŞİN ÜNVANI	: İDARİ İŞLER MÜDÜRÜ
İŞİN TOPLAM PUANI	: 820

İş Tanımı	: Belediyenin elektrik, telefon arızalarının tamir bakımının koordine edilmesi. Belediyenin güven işi ile ilgili bekçilerine organizasyonu. Belediye Binalarının temizlik işlerinin yürütülmesi ile ilgili işlerin günlük, haftalık ve aylık bazda planlanıp ve yürütülmesi işini yapar. Telsiz sisteminin tamir bakım ve onarımı ile ilgili işlerin takibini yapar
------------------	---

KULLANABİLECEK MAKİNE-DONANIM VE MALZEMELER	: Bilgisayar, Tamir Makine bakım katalogları, her türlü binek araç bakım onarım ekipmanları, telsiz ve ekipmanları, faks
--	--

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

MAHARET GURUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	V	150	Gerekli mühendislik permasyonunu sağlayabilecek eğitim kurumlarından mezun olmak
2	DENEYİM	IV	80	Gereken tecrübenin kazanılıp sorumlulukların tam bir şekilde kavranılarak yürütülebilmesi için gerekli deneyimin olması
3	BECERİ	V	75	Bakım onarım ve arıza işleminde gereken el ayak, göz gibi unsurlar emeği koordinasyon sağlanması
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	V	75	Tamir ve Bakım esnasında çalışmalar çok önemli kararların ortaya çıkan şartlara göre verilmiştir.

SORUMLULUK GURUBU				
1	MAKİNE TAKİM VE DONANIM SORUMLULUĞU	V	50	İdari İşler Müdürlüğü'nün kullanmış olduğu bütün araç gereç makinelerin sorumluluğu
2	MALZEME TAKİM SORUMLULUĞU	V	50	İdari İşler Müdürlüğü'nde yapılan bütün işler ve malzemelerin sorumluluğu (Arıza-Bakım-Güvenlik-Haberleşme sorumluluğu)
3	BAKIM VE TAMİRAT SORUMLULUĞU	V	50	İdari İşler Müdürlüğü'nde işlerin aksamasına neden olmayacak bütün tedbirlerin alınması
4	BAŞKALARIN İŞ GÜVENLİĞİNDE SORUMLULUK	V	50	İdari İşler Müdürlüğü'nde çalışan bütün personelin gerekli iş güvenliği tedbirlerini almak

ÇABA GRUBU				
L	ZİHİNSEL ÇABA	V	100	Mesleki bilgileri en üst düzeyde kullanarak tecrübenin katkısıyla çözüm üretmek
2	BEDENSEL ÇABA	II	40	Yapılan İşlerin takip ve kontrolü gerektiğinde hafif el alet ve malzemeleri kullanmak

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
L	İŞ KOŞULLARI GRUBU	II	40	İşin gereği hafif ezik çizik gibi yaralanmalara maruz kalabilir.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	III	60	Bakım onarım ve diğer işlerin takiplerini bir fiil yerinde yapmak



İŞİN ÜNVANI	: İDARİ İŞLER MÜDÜR YARDIMCISI
İŞİN TOPLAM PUANI	: 770

İş Tanımı	: Belediyenin idari işler Müdürlüğü bünyesinde yapılan, işlerin Bakım-Onarım ve sevk ve idaresinin yürütülmesinde yardımcı olmak. Bu işi yapabilmek için gerekli temin revizyonuna sahip olmak.
------------------	--

KULLANILABİLECEK MAKİNE DONANIM VE MALZEMELER	: Bilgisayar Tamir ve Bakım kataloğları, her türlü bakım onarım ekipmanları, binek araçlar, faks, telsiz ve ekipmanlar
--	---

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

MAHERET GURUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	V	150	Gerekli mühendislik fermasyonu sağlayacak eğitim kuruluşlarından mezun olmak
2	DENEYİM	III	60	İşin yürütülmesi için gerekli deneyim ve sorumlulukların tam kavranabilmesi için gerekli süre
3	BECERİ	V	75	Bakım onarım ve arıza işleminde gerekli el ayak, göz gibi bir unsurların koordinasyonunu sağlamak
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	V	75	Tamir bakım sevk ve idare esnasında önemli kararlar verme durumunda ortaya çıkan işler

SORUMLULUK GURUBU				
1	MAKİNE TAKİM VE DONATIM SORUMLULUĞU	V	50	İdari işler Müdürlüğü bünyesinde mevcut olan makine sorumlu olmak
2	MALZEME VE SORUMLULUĞUN TANIMI	IV	40	İdari işler bünyesinde bulunan malzemelerden alet edavetten sorumlu olmak
3	BAKIM VE TAMİRAT SORUMLULUĞU	V	40	İdari İşler Müdürlüğü bünyesinde yapılan işlerin yürütülmesinde yardımcı olmak
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	V	40	İdari İşler Müdürlüğü bünyesindeki bütün çalışanları iş güvenliğinden sorumlu olmak

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	V	100	Mesleki bilgileri en üst düzeyde kullanarak tecrübe katkısıyla çözüm üretmek
2	BEDENSEL ÇABA	II	40	Yapılan İşlerin takip ve kontrolü gerektiğinde hafif el alet ve malzemeleri kullanmak

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	II	40	İşin gereği hafif ezik çizik gibi yaralanmalara maruz kalabilir.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	III	60	Bakım onarım ve diğer işlerin takiplerini bir fiil yerinde yapmak



İŞİN ÜNVANI	: ELEKTRİK TEKNİKERİ
İŞİN TOPLAM PUANI	: 770

İş Tanımı	: Belediyenin İdari İşler bünyesindeki bütün elektrik arızalarının bakım onarım ve tamirat işlerini yapmaktan sorumludur.
------------------	---

KULLANILABİLECEK MAKİNE DONANIM VE MALZEMELER : Her türlü tamir akımı kullanabilme voltemper.

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

MAHARET GURUBU				
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 elektrik bilgisini elektrik bilgisini efektif kullanabilecek bilgi birikimine ulaşmak için gerekli zaman dilimi
3	BECERİ	IV	60	Çok amaçlı tamir takımlarının kullanılması ve vucudun yüksek düzeyde koordinasyonu gerektiren işler
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	IV	60	Çoğu zaman belediye içinde veya dışardan arızaların tespiti planlı bir şekilde giderilmesi yönünde yapılan çalışmalar ve kararlar

SORUMLULUK GURUBU				
1	MAKİNE TAKIM VE DONATIM SORUMLULUĞU	V	50	Üzerine zimmetli olan takım donanım ve servis araçlarının sorumluluğu
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞUN TANIMI	IV	40	Onarım ve tamir yaptığı işlerin tam olarak giderme sorumluluğu
3	BAKIM VE TAMİRAT SORUMLULUĞU	III	30	Bakım onarım ile ilgili işlerin mesuliyeti açısından sorumluluğu
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	III	30	Yapmış olduğu işlerle ilgili gerekli iş güvenliği tedbirini alma sorumluluğu

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	III	60	Arızanın giderilmesi noktasında gerekli zihni efor sarf etmek
2	BEDENSEL ÇABA	IV	80	Çalışma koşulları genelde dışarıdan ve bedensel bir efor sarf etme durumu

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	V	40	İşin gereği hafif ezik çizik gibi yaralanmalara maruz kalabilir.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	IV	60	Açık havada ve zor şartlar altında çalışma durumu vardır.

İŞİN ÜNVANI	: BEKÇİ
İŞİN TOPLAM PUANI	: 420

İş Tanımı	: Belediye hizmet binalarının güvenlik açısından kontrolünü sağlamak güvenlik ile ilgili verilen talimatlara uymak
------------------	---

KULLANILABİLECEK MAKİNE DONANIM VE MALZEMELER : Telsiz, Bekçi saati, güvenlik ile ilgili diğer malzemeler

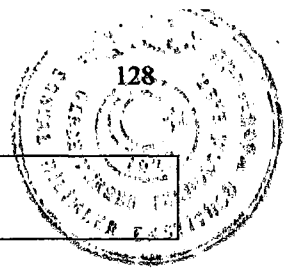
SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME DERECE PUAN	FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
----------------	------------------	----------------------------------	---

MAHARET GURUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	I	30	İlkokul öğretiminden sonra oryantasyon veya iş başında herkesin öğrenecek 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 bir iş
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	III	45	Çalışma usulleri belirlenmiş olmakla beraber bağımsız kararların verileceği iştir.

SORUMLULUK GURUBU				
1	MAKİNE TAKIM VE DONATIM SORUMLULUĞU	IV	40	Binaların emniyetinin sağlanması herhangi hasara karşı koruma sorumluluğu
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞUN TANIMI	II	20	Yapılan iş ile ilgili kullanılan malzemelerde az bir ihtimalle hasar görmesi önlenir
3	BAKIM VE ONARIM SORUMLULUĞU	II	20	Tamirat ve bakımla ilgili olmayan işlerde sorumlu olarak yapılan iştir.
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	I	20	Yapılan iş ile ilgili olarak başkalarının iş güvenliğini etkilemesinin söz konusu olmadığı iştir.

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	II	20	Basit ... iştir. Herhangi bir zihinsel çaba gerektirmez
2	BEDENSEL ÇABA	II	40	Çalışma süresince büyük kısmı ayakta zaman zaman oturarak yapılan bir iştir.

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	V	100	İşin gereği hafif ezik çizik gibi yaralanmalara maruz kalabilir.
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	II	40	Üretim yapılmayan hafif çalışmanın yapıldığı bir ortamdır.



İŞİN ÜNVANI	: ODACI
İŞİN TOPLAM PUANI	: 405

İş Tanımı : Belediyedeki binaların büroların günlük, haftalık, programlar bazında temizliklerinin yapılması. Belediye içindeki evrak dağıtımını yapmak Belediyedeki her türlü malzeme, eşya taşıma işlemlerini yapmak.

KULLANILABİLECEK MAKİNE DONANIM VE MALZEMELER : Elektrik süpürgesi ve temizlik için gerekli diğer malzemeler

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

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

SORUMLULUK GURUBU				
1	MAKİNE TAKIM VE DONATIM SORUMLULUĞU	II	20	Kendi üzerine zimmetli olan temizleme cihazlarını hasardan korumak
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞUN TANIMI	II	20	Çalışırken kullanılan malzemelerin ve aletlerin hasar görebilme olasılığına karşın önceden tedbirli olmak
3	BAKIM VE TAMİRAT SORUMLULUĞU	II	20	Tamirat ve bakımla dorudan ilişkili olmayan bir iş
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	II	20	Çalışma esnasında yardım edenlerin iş güvenliğine zarar verme olasılığı mevcut olan iş



ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	I	20	Basit rutin işler herhangi bir zihinsel çaba gerektirmez
2	BEDENSEL ÇABA	IV	80	Ayakta ve çeşitli vücut pozisyonlarında zaman zaman ağır eşyaları da kaldırmayı kapsayan iş

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	III	60	Taşıma esnasında veya temizlik esnasında çeşitli ciddi yaralanmalara neden olabilecek bir iş
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	III	60	Araklı olarak açık havada çalışmak, şartların zor olduğu iş



İŞİN ÜNVANI	: BÜRO ELEMANI
İŞİN TOPLAM PUANI	: 435

İş Tanımı	: Belediyenin İdari işler bünyesindeki büroda yazışmaları yapmak, Gelen giden evrakları takip etmek telefonlara bakmak. Aylık puantajları hesaplamak
------------------	---

KULLANILABİLECEK MAKİNE DONANIM VE MALZEMELER : Daktilograf Hesap Makinası, Bilgisayar, Fotokopi

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

MAHARET GURUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	IV	120	Lise öğreniminden sonra işi yürütmek için gerekli bilgileri alarak işi yapabilir.
2	DENEYİM	II	40	İki yıllık bir süre sonunda işi yapabilecek hale gelinebilir
3	BECERİ	III	45	Büroda bulunan aletleri ve donanımı kullanılması gerekiyor
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	II	30	Donanımları kullanarak nezaret altında yapılan iştir.

SORUMLULUK GURUBU				
1	MAKİNE TAKİM VE DONATIM SORUMLULUĞU	II	20	Çalışmış olduğu donanımları hasardan korumak
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞUN TANIMI	II	20	Kullanılan malzeme ve donanım zarar verme olasılığı vardır. Kısa müdahale ile bunları giderme imkanı vardır.
3	BAKIM VE TAMİRAT SORUMLULUĞU	II	20	Bakım ve onarıma yetmişmiş olarak çalışmak. Doğrudan sorumlu olmadan yapılan iştir.
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	II	20	Yapılan iş gereği diğerlerinin iş güvenliğini etkilemeyen bir iştir.

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	III	60	Mevcut verileri izlemek kontrol etmek ayarlamak ve uygulamak için gerekli zihinsel çaba
2	BEDENSEL ÇABA	I	20	Çalışma süresince oturarak çalışma. Fazla bir bedensel çabası gerektirmeyen iştir.

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	I	20	Kullanılan iş makineleri itibariyle herhangi bir tehlikeye maruz kalınmaz
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	I	20	Büro ve benzeri ortamlarda çalışmaktadır



İŞİN ÜNVANI	: SANTRAL GÖREVLİSİ
İŞİN TOPLAM PUANI	: 330

İş Tanımı	: Belediye bünyesindeki santrallerde telefonlara bakma gelen telefonları ilgili birimlere yönlendirmek
------------------	--

KULLANILABİLECEK MAKİNE DONANIM VE MALZEMELER : Santral (Meridyen Konsol) Telefon santrali
--

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

MAHARET GURUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	II	60	Belli bir çalışma süresinden sonra iş başında verilecek eğitimle i öğrenebilir
2	DENEYİM	I	30	Kısa zamanda fazla uğraş gerektirmeden öğrenebilecek türden iş
3	BECERİ	II	30	Birkaç uzvu koordineli şekilde kullanarak yapılabilecek iş
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	II	30	Basit aletler kullanılarak yapılan rutin işler

SORUMLULUK GURUBU				
1	MAKİNE TAKIM VE DONATIM SORUMLULUĞU	II	20	Fazla hassas olmayan makine donanımı hasardan korumak
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞUN TANIMI	II	20	Üzerinde çalışılan makinanın zarar verme olasılığı vardır, Dikkatli olma durumunda zarar en aza inebilir
3	BAKIM VE TAMİRAT SORUMLULUĞU	II	20	Tamirat ve bakımları doğrudan ilgili olmayan bir iş
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	I	20	Başkalarının iş güvenliği ile çok az ilgili bir iş

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	II	40	Bu işi yapmak için gerekli düzeyde zihinsel çaba
2	BEDENSEL ÇABA	I	20	Çalışma süresinin büyük kısmı oturarak ve küçük kas gruplarını kullanarak yapılan iş

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	I	20	Yaralanma tehlikesi çok az olan bir iş
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	I	20	Büro ve benzeri bir ortamda çalışmak

İŞİN ÜNVANI : ŞOFÖR
İŞİN TOPLAM PUANI : 520

İş Tanımı : Belediyedeki idari işler Müdürlüğünde dışarıda yapılacak işler için aracı kullanmak aracın sevk ve idaresini yapmak

KULLANILABİLECEK MAKİNE DONANIM VE MALZEMELER : Binek araba Doç Kamyonet

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

MAHARET GURUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	II	60	İlkokul öğreniminden sonra sürücü kurslarına katılıp ehliyet alarak yapılabilecek iş
2	DENEYİM	II	40	2 yıl gibi bir zamanda öğrenilebilecek bir iştir
3	BECERİ	III	45	Çalışırken birkaç uzvu koordineli bir şekilde kullanılan iştir.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	III	45	Karışık olmayan bağımsız kararların verilebileceği iştir.

SORUMLULUK GURUBU				
1	MAKİNE TAKIM VE DONATIM SORUMLULUĞU	IV	40	İşin yapılmasında kullanılan aracın hasardan korunması
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞUN TANIMI	III	30	Kullanılan aracın bakımı arızaların zamanında tespiti ve zararın önlenilebileceği bir iş
3	BAKIM VE TAMİRAT SORUMLULUĞU	IV	40	Tamirat ve bakımla ilgili doğrudan ve ekip ile çalışmak aracı her an hazır bulundurmak
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	II	20	Çalışma esnasında başkalarının iş güvenliğine zarar vermenin söz konusu olduğu iştir

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	II	40	Aracın kullanılması için gerekli zihinsel çaba
2	BEDENSEL ÇABA	II	40	Genelde araç üzerinde çalışılan bir iş

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	IV	80	Çalışma esnasında iş kazasına uğrayabilme durumu mevcut olan bir iştir
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	II	40	Bakım onarım ve hafif montaj işlerinin yapıldığı ortamda çalışılan iştir.



İŞİN ÜNVANI	: KALORİFERCİ
İŞİN TOPLAM PUANI	: 390

İş Tanımı	: Belediye hizmet binalarında bulunan kaloriferi yakma işinden sorumlu olarak çalışmak
------------------	--

KULLANILABİLECEK MAKİNE DONANIM VE MALZEMELER	: Kalorifer yakımın da kullanılabilecek alet ve malzemeler
--	--

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

MAHARET GURUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	I	30	İlkokul öğretiminden sonra oryantasyon ve iş başında herkesin öğrenerek yapabileceği iş
2	DENEYİM	I	30	Kısa zamanda fazla uğraş gerektirmeden öğrenebilecek türden iş
3	BECERİ	II	30	Birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılarak yapılabilecek iş
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	II	30	Basit mukayese ayırma ve seçme sonucu yapılabilecek

SORUMLULUK GURUBU				
1	MAKİNE TAKİM VE DONATIM SORUMLULUĞU	II	20	Kalorifer kazanının kullanımı esnasında hasar görmemesini sağlamak ve bakımını yapmak
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞUN TANIMI	II	20	Kullanılan malzemeyi ve ısınma ayarlarını takip etmek
3	BAKIM VE TAMİRAT SORUMLULUĞU	III	30	Kalorifer sisteminin tamirat ve bakımı sorumlu olarak takip etmek gerektiren iş
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	II	20	Kalorifer kazanının bulunduğu yerde diğer çalışan iş güvenliğine dikkat edilmeyen iş

ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	II	40	Rutin ve basit işlerin yapılabilmesi için gerekli düzeyde zihinsel çaba gerektiren iş
2	BEDENSEL ÇABA	II	40	Çalışma süresince büyük kısmı ayakta zaman zaman oturarak hafif aletle yapılacak iş

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	II	40	Zaman zaman hafif burkulma incinme ve basit yanıklara maruz kalınabilecek iş
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	III	60	Kalorifer kazanının çalıştığı ortamda veya aralıklı açık hava koşullarına maruz çalışılan iş

İŞİN ÜNVANI : ELEKTRONİK TEKNİKERİ
İŞİN TOPLAM PUANI : 615

İş Tanımı : Belediyedeki Telefon arızalarını gidermek, telsizlerin acil tamir ve bakımını yapmak, bilgi işlem bağlantılarını yapmak

KULLANILABİLECEK MAKİNE DONANIM VE MALZEMELER : Her türlü tamir takımını kullanabilme voltamper

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

MAHARET GURUBU

1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	IV	120	Bazı mesleki tekniklere ait temel bilgilerin verildiği ilgili öğretim kurumunda mezun olmak
2	DENEYİM	IV	60	Gerekli deneyime ve elektrik bilgisini kullanabilecek, bilgi birikimine ulaşmak için gerekli zaman dilimi
3	BECERİ	IV	60	Çok amaçlı tamir takımlarının kullanılması ... yüksek düzeyde koordine... gerektiren iş
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	III	45	Elektronik ile ilgili tamirlerde karmaşık olmayan bağımsız kararlarını verdiği işler

SORUMLULUK GURUBU

1	MAKİNE TAKIM VE DONATIM SORUMLULUĞU	IV	40	Üzerinde zimmetli olan takımı ve donanımın sorumlusudur
2	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞUN TANIMI	IV	40	Onarım ve tamir yaptığı işlerin tam olarak giderme sorumluluğudur
3	BAKIM VE TAMİRAT SORUMLULUĞU	III	30	Tamirat ve bakımla doğrudan sorumlu olmak ve bu konuda çalışmak
4	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	II	20	Ortak çalışma çalışırken başkalarının iş güvenliğine zarar verebilme olasılığıdır



ÇABA GRUBU				
1	ZİHİNSEL ÇABA	IV	80	Bakım ve tamirat yaparken ölçme ve kontroller yapmak aksaklıklar gidermek için gerekli çaba
2	BEDENSEL ÇABA	II	40	Çalışma kısmının büyük bir kısmını ayakta zaman zaman oturarak küçük el aletleri ile çalışmak

İŞ KOŞULLARI GRUBU				
1	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	II	40	Çalışma esnasında hafif yaralanmalar yol açabilecek bir iş
2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	II	40	Bakım onarım ve hafif montaj tipi çalışmaların yapıldığı ortamda çalışmak





Her iş gurubu için puanlar hesaplanmış, bu puanlara göre 9 grup oluşturulmuş, her gruba bir ağırlık değeri verilerek işin zorluk derecesi sınıflandırılmış, böylece her grubun puanına göre ağırlığı belirlenmiştir.

**İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ İŞ DEĞERLENDİRİLMESİ 'NE
BAĞLI İŞİN ZORLUK DERECEİ ÇİZELGESİ**

GRUP	PUAN ARALIKLARI	İŞİN ZORLUK DERECEİ
I	300 den az – 300	5.000.000
II	301 – 365	5.000.000
III	366 – 430	5.000.000
IV	431 - 495	10.000.000
V	496 – 560	10.000.000
VI	561 – 625	10.000.000
VII	626 – 690	20.000.000
VIII	691 – 755	20.000.000
IX	756 ve yukarı	20.000.000

TABLO 4.2

Bu aşamada ücret hesaplamasına geçilmesi lazım . Türkiye de ücret hesaplamalarında genel temayül enflasyona bağlı ücret artışları esas kabul edilmektedir, Genelde bu zamlar mevcut maaş üzerine +10 puan gibi seyyanen yapılan zamlardır. Tabii ki bu tür ücret belirlemelerin-de çalışanda çalışmayanda aynı ücret artışına sahip olmaktadır.

Literatürde ücret artış hesabı ve yeni ücretin belirlenmesi, enflasyon oranına bağlı olarak performans, işin zorluk derecesi veya yine enflasyona bağlı olarak kıdem yılı baz alınarak ücret hesaplanabilir.

Biz bu aşamada tezimize ücret hesaplamasından yön vermesi amacıyla bir anket yapmaya karar verdik. Anket neticesine göre yeni maaşın hesaplanmasını formülize ettik

Belediye çalışanlarına anketimizin 12. sorusunda sorduğumuz '**Sizce ücret artışı neye göre belirlenmelidir ?**' sorusuna verilen cevapların %74 oranla enflasyon oranı + işin zorluk derecesi + performans en çok tercih edilen, enflasyon + kıdem yılı katsayısı % 17 olarak tercih edilmiştir.

Bu durum göstermektedir ki ; belediyemizdeki çalışanlar iş değerlemeye bağlı olarak ücret hesaplanmasını birinci sıraya yerleştirmişlerdir. Bu da hazırladığımız tezin çalışanlar tarafından kabul gördüğü anlamındadır. Bu sonuçtan hareketle yeni maaşın hesaplanmasına geçerek ;



4.7 YENİ MAAŞIN HESAPLANMASI

Yeni Maaş = (Önceki Maaş x Enflasyon oranı) + (iş gücülüğü katsayısı x Önceden belirlenen standart Miktar TL) + Performans katsayısı.x Önceden Belirlenen Standart Miktar TL

- Temel ücret olarak önceki maaş esas alınmıştır. Enflasyon oranı ile çalışarak enflasyonun maaşa katkısı bulunur.
- İş gücülüğü katsayısının hesaplanması işlerin faktör, puan metoduna göre hesaplanmasında her işe bir puan hesaplanmıştır. Hesaplanan bu puanlar puan aralıkları olarak 9 gruba ayrılmıştır. Her gruba ilave para takdiri aşağıdaki şekilde yapılmıştır. Bu değer iş gücülüğü katsayısı olarak formüldeki yerine konur ve ilave ücret hesaplanmış olur.
- Performans katsayısının hesaplanması,

Performans katsayısı çalışana göre değiştiği için bu hesaplanırken çalışanın işteki performansı üstleri tarafından değerlendirilir ve ona göre performansı takdir edilir.

Performans aralıkları şu şekilde tanımlanabilir.

$$\begin{aligned}
 100 - 90 &= 1. Grup - 50.000 \\
 90 - 80 &= 2. Grup - 20.000 \\
 80 - 70 &= 3. Grup - 10.000 \\
 70 - 60 &= 4. Grup - 5.000 \text{ şeklinde belirlenir.}
 \end{aligned}$$

Performansın minimum değeri % 60 olarak kabul edilmiş daha az performans gösterenler değerlendirmeye alınmıştır. Bu çalışmamızda performansa daha da önem verilmiştir.

Örnek bir ücret hesaplaması yaparsak, İdari İşler Müdürlüğü'nde iş sınıflamasına giren elektrik teknikerinin maaşını hesaplırsak,

Yeni Maaş = Mevcut Maaş +(Mevcut Maaş * Enflasyon oranı)+ İş gücülüğü + Performans

$$\begin{aligned}
 \text{Yeni Maaş} &= 250.000 + 250.000 \times 0.50 + 1 \times 20.000 + 10.000 \\
 &= 250.000 + 125.000 + 20.000 + 10.000 = 405 \text{ milyon}
 \end{aligned}$$

İdari İşler Müdürlüğünde iş sınıflamasına giren santral görevlisinin yeni maaşını hesaplırsak;

$$\begin{aligned}
 \text{Yeni Maaş} &= 230.000 + 230.000 \times 0.50 + 5.000 + 5.000 \\
 &= 230.000 + 115.000 + 5.000 + 5.000 = 355 \text{ milyon}
 \end{aligned}$$

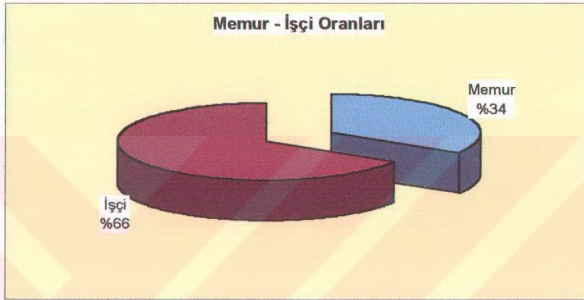
**PENDİK BELEDİYESİ VE PİYASA
ÜCRETLERİN KARŞILAŞTIRILMASI**

	<u>PENDİK</u>	<u>TUZLA</u>	<u>KARTAL</u>
1- İdari İşler Müdürlüğü	340.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	275.000.000.TL.-
2- İdari İşler Müdür Yrd.	280.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	275.000.000.TL.-
3- Elektrik Teknikeri	250.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-
4- Elektronik Teknikeri	250.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-
5- Büro Elemanı İşçi	230.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-
Memur	146.000.000.-TL-	225.000.000.TL-	225.000.000.TL.-
6- Odacı	230.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-
7- Bekçi İşçi	235.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-
Memur	133.000.000.TL.-		
8- Şoför	235.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-
9- Bilgi İşlem Operatörü	230.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-
10- Kaloriferci	235.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-
11- Telefoncu	230.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-
12- Santral Görevlisi	230.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-	225.000.000.TL.-

TABLO 4.3

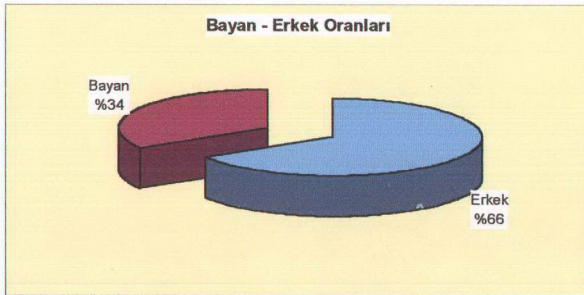
4.8 - PENDİK BELEDİYESİNDE İŞÇİ VE MEMUR ÇALIŞANLARLA YAPILAN ANKET

Ankette toplam 13 soru sorulmuştur. Pendik Belediyesinde yapılan ankette 120 kişi örnek evren alınmıştır. Anketi toplam 110 kişi cevaplamıştır. Evrenimizin % 66 sı işçi % 34 ü memurdur. Memur sayısı 37 kişi işçi sayısı 73 kişidir. Şekil 4.1 de Ankete katılan işçi ve memur oranları görülmektedir.



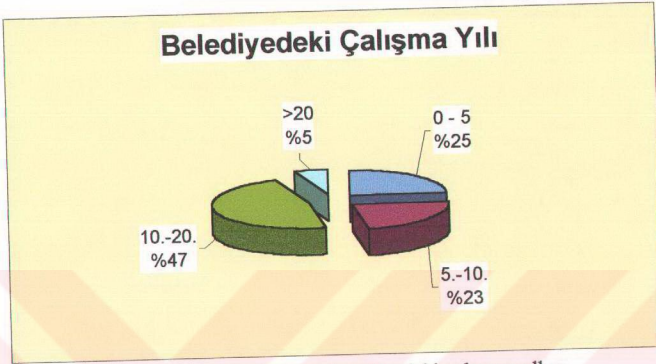
Şekil 4.1 Ankete katılan memur ve işçi oranları

Anketimize 73 erkek, 37 bayan katılmıştır. Bunların % dağılımı % 34 ü bayan, % 66 sı erkektir. Şekil 4.2 de Ankete katılan bayan ve erkek oranları görülmektedir.



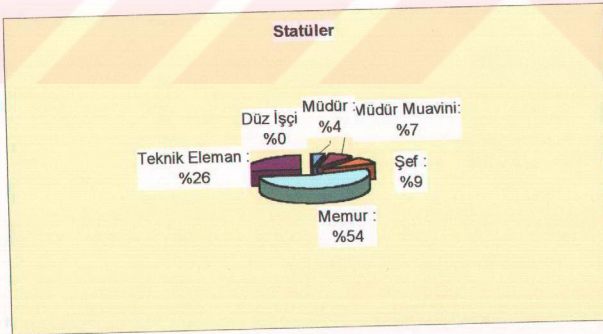
Şekil 4.2 Ankete katılan bayan ve erkek oranları

Ankete katılanların Belediyedeki çalışma yılları sorulmuş. 0-5 yıl çalışan 27 kişi, 5-10 yıl çalışan 25 kişi, 10-20 yıl çalışan 52 kişi, 20 yılın üzerinde çalışan 6 kişidir. Ankete katılanların ağırlığı 5 yıl ve üzeri çalışanlardır. Şekil 4.3 de Ankete katılanların belediyedeki çalışma yıllarını göstermektedir.



Şekil 4.3 Ankete katılanların belediyedeki çalışma yılları

Anket formunda soru 3 de Belediyedeki statünüz ile ilgili soruya verilen cevaplar Müdür 4 kişi, Müdür Muavini 8 kişi, Şef 10 kişi, Memur 40 kişi, Teknik eleman 29 kişi, Düz işçi 19 kişidir.

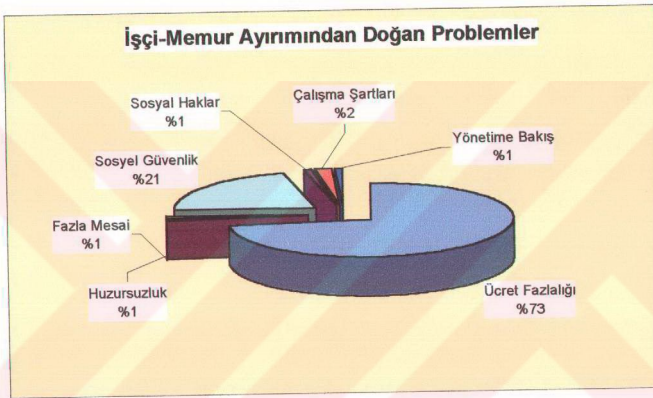


Şekil 4.4 de ankete katılanların statüleri tespit edilmiştir. Statüler Müdür % 4, Müdür Muavini % 7, Şef % 9, Teknik eleman % 26, Memur % 54 dir.

Anketimizde soru 4 e verilen cevapta işçi memur ayırımından doğan problemler nelerdir sorusuna ücret fazlalığı 1. Sıraya sosyal güvenlik, 2.nci sıraya yerleşmiştir.

Ücret fazlalığı 81 kişi, sosyal güvenlik 23 kişi ilk sıralarda tercih etmiştir. Diğerleri fazla mesai 1, huzursuzluk 1, sosyal haklar 1, çalışma şartları 2, yönetime bakış.

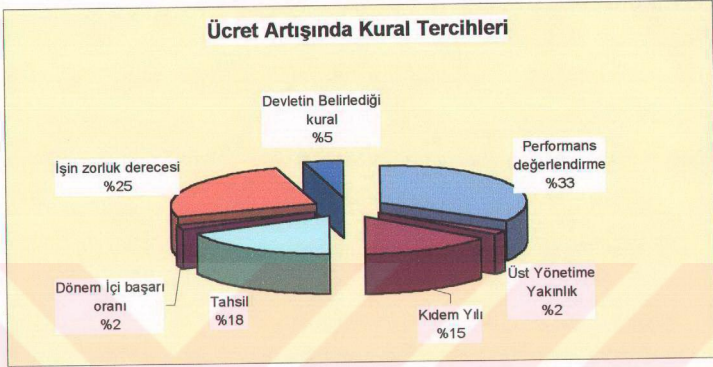
Bu soruda ücret fazlalığı işçiler ve memurlar tarafından net bir şekilde sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyal güvenlik memurlar tarafından avantajlı bir durumdur.



Şekil 4.5 te işçi memur ayırımından doğan problemler grafik olarak gösterilmiştir.



Soru 5 te ücret artışında temel kurallar sizce ne olmalıdır? Sorusuna verilen cevaplarda. Performans değerlemesi 37 kişi, işin zorluk derecesini 28 kişi, Tahsil 20 kişi, Kıdem yılını 16 kişi, Devletin belirlediği kural 5 kişi, üst yönetime yakınlık 2 kişi, dönem içi başarı oranı 2 kişi olarak tercih edilmiştir.



Şekil 4.6 da ücret artışındaki kural tercihleri grafik olarak gösterilmiştir.

Bu tercih durumu da göstermiştir ki ücret artışında performans değerlendirme ve işin zorluk derecesi ilk sırada tercih edilmiştir. Bu soru aynı zamanda ücretin hesaplanmasında bize yol göstermiştir.

Soru 6 da ücretin dışında aldığımız sosyal haklar nelerdir sorusuna genelde çocuk yardımı, yakacak yardımı, Doğum, evlenme, ölüm yardımları işçi ve memurların tamamına verilmekte, işçilerde eğitim yardımı, ikramiye, kıtlık, yazlık elbise parası verilmekte memurlarda ilave sosyal denge sözleşme ücreti verilmektedir.

Soru 7 ye memur 11, işçilerden 8 kişi cevaplamıştır. Belediyede uygulanan ücret sisteminde sizce yararlı ve sakıncalı yönleri nelerdir sorusuna aşağıdaki cevaplar verilmiştir.

Memurların verdiği cevaplar

- YARARLARI

- Sosyal Denge sağlamaya çalışıyor
- Bazı birimlere fazla mesai ayrıcalığı tanınması
- Memurları motive ediyor
- Sosyal yardımlarla katkı sağlıyor
- Verimin artmasını sağlıyor
- Aynı işi yapanlar arasında maddi dengenin sağlanması,
- Maddi açıdan faydalı
- Ücrette az da olsa iyileştirme
- Ekonomik gücümüzü artırıyor
- Daha fazla performans, hizmet, güler yüz, başarı
- Eğitim motivasyonunun artması
- Branşlaşma eğilimi

- ZARARLARI

- Farklı olurların farklı ücretlerle ödüllendirilmiş olması
- İşçi-memur müdürler arasında dengesizlik
- Performansın ücret politikasına yansıtılmaması
- Fazla mesainin çözüm üreteceğine toptan kaldırılması
- Yasal değil
- Kıdem dikkate alınmıyor
- Personelde ayrımcılık yapıyor
- Aynı meslek grupları arasında farklılık
- İş güclüğüne göre farklılıklar
- Memurla işçi arasındaki ücret dengesizliği aynı işi yapanlar arasında farklı
- Huzursuzluk meydana getiriyor
- Geçim sıkıntısına neden olmaktadır
- Yatırımların gecikmesine neden olmaktadır
- Kıdemli ile yeni memur aynı ücreti almaktadır

İşçilerin verdiği cevaplar

- YARARLARI
- Çalışan personelin daha da üretici olmasını sağlar
- Okuyan ile okumayanının ayrılması
- Maaşların zamanında ödenmesi
- Verilen ücret yeterlidir
- Birim içinde ücret farklılığı
- Sorumluluk duygusunu kontrol işi
- Mutsuzluk sağlaması

- ZARARLARI

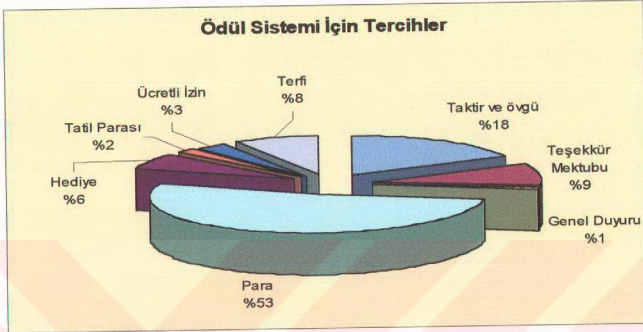
- Birim içinde ücret farklılığı
- Sorumluluk duygusunu körelttiği
- Mutsuzluk sağlaması
- O neden alıyor ben neden almıyorum mantığı
- Çalışanlarla çalışmayan personelin ayırt edilmemesi
- Aynı işi yapan elemanların aynı ücret alması
- Memurlar sosyal güvence nedeniyle daha serbest ve sorumsuz hareket etmesi
- İşçi memur arasındaki fark rahatsız edicidir.
- Kendi birimimiz içindeki ücret farklılığı
- İnsanı başka işi alanlarına itmesi

Memurların verdiği cevaplarda yararları kısmında belediyede uygulanan sosyal denge sözleşmesinin yararlarını ön plana çıkarmışlardır. Zararlar kısmında ise, daha çok işçilerle kendi aralarındaki ücret farklılıklarını ön plana çıkarmışlardır.

İşçilerin verdiği cevaplarda yararları kısmında ücretlerden genelde memnun oldukları gözleniyor.

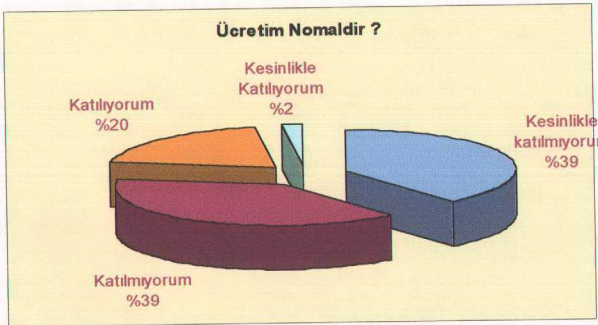
Zararları kısmında memurlarla aralarındaki sosyal güvenceyi ön plana çıkarmışlardır. Memurlarla aralarındaki ücret farklılığını ve ayrıca kendi aralarındaki okuyan okumayan ayrımından doğan farklılığı gündeme getirmişlerdir.

Soru 8 de çalıştığımız kurumda ödül sistemi uygulanıyor mu? Uygulanmıyorsa sizce nasıl olmalıdır sorusuna cevapta para ödülünü 58 kişi tercih etmiş oranı % 53 dür. Takdirname övgü 20 kişi tercih etmiş oranı % 18 dir. Terfi 9 kişi tercih etmiş oranı % 8 dir. Ücretli izini 3 kişi oranı % 3 dür.



Şekil 4.7 de ödül sistemi tercihleri görülmektedir.

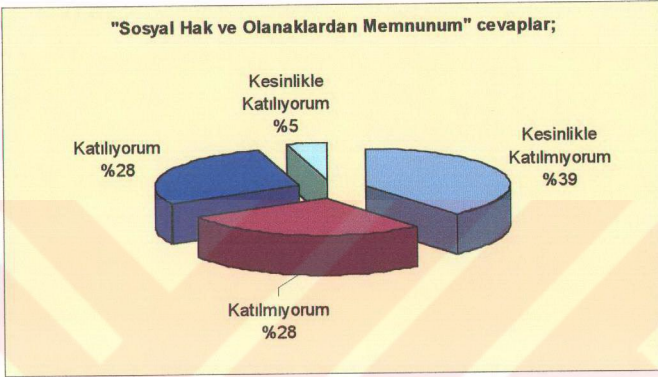
Soru 9 da kurum dışında benzer işi yapanların aldığı ücretlerle karşılaştırdığımda benim ücretim normaldir diye verilen cevaplar ücretim normaldir verilen cevaplar kesinlikle katılmıyorum 43 kişi, oranı % 39 dur. Katılmıyorum yine 43 kişi oranı % 39 dur. Katılıyorum 22 kişi oranı % 20 kesinlikle katılmıyorum da 2 kişi oranı % 2 dir. Bu cevaplarla durum genel olarak ücret noktasında hem işçiler ve hem de memurlarda memnuniyetsizlik vardır.



Şekil 4.8 de grafik olarak ücretim normaldir. Sorunun cevapları görülmektedir.

Soru 10 da kurumun sağladığı sosyal kültürel hali ve olanaklardan memnunum. Kesinlikle katılmıyorum 43 kişi, % 39 oranında katılmıyorum 31 kişi, % 28 oranında. Katılmıyorum 31 kişi. % 28 oranı kesinlikle katılmıyorum 5 kişi % 5.

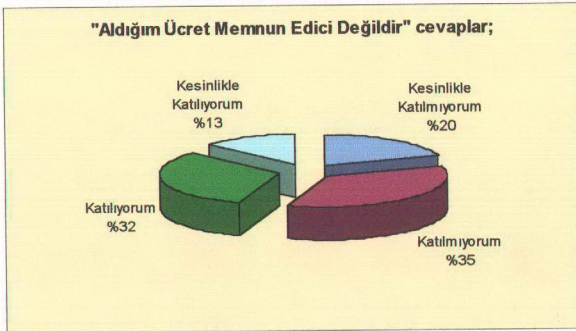
Kurumda ücretlerde olduğu gibi sosyal hak ve olanaklardan memnuniyetsizlik vardır. Nedeni memurlar daha az sosyal haklara sahip olması. İşçilerde sosyal hak daha fazladır.



Şekil 4-9 da sosyal hak ve olanaklardan memnunum verilen cevaplar % olarak görülmektedir.

Soru 11 de aldığım ücret memnun edici değildir' e verilen cevaplarda,

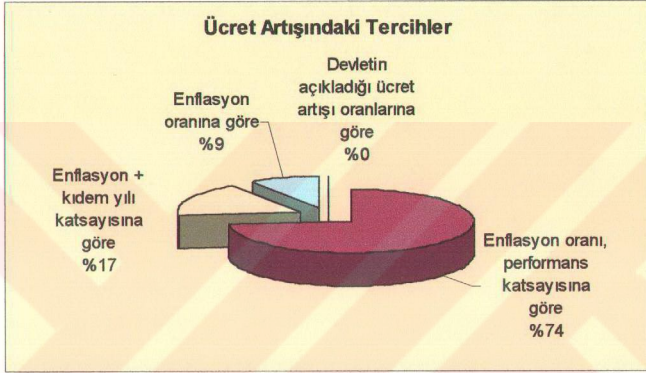
Kesinlikle katılmıyorum 22 kişi % 20 oranında. Katılmıyorum 39 kişi % 35 oranında, katılıyorum 35 kişi % 32 oranında. Kesinlikle katılıyorum 14 kişi % 13 oranındadır.



Şekil 4-10 da aldığım ücret memnun edici değildir'e verilen cevaplar görülmektedir.

Soru 12 de sizce ücret artışı neye göre belirlenmelidir? Sorusuna verilen cevapta, Devletin açıkladığı ücret oranlarına göre % 0 hiç tercih eden yok. Enflasyon oranı, işin zorluk derecesi ve performans 81 kişi % 74 oranında tercih edilmiş, enflasyon + Kıdem yılı katsayısına göre 19 kişi % 17 oranında. Enflasyon oranına göre 10 kişi % 9 oranında tercih edilmiştir.

Bu durum göstermektedir ki Belediyelerde ücret artışlarında da bundan böyle iş değerlemeye bağlı olarak ücret artışının yapılması gerektiği oraya çıkmaktadır. Bu sonuç soru 5 teki sonuçlarda birbirini teyid etmektedir.

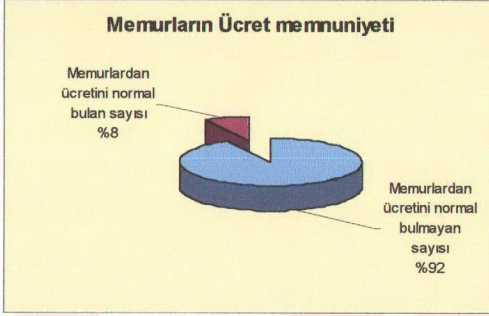


Şekil 4.11 de sonuçlar grafik olarak göstermektedir.

Çapraz tablolardan birkaç örnek verirse,

Memurlardan ücretini normal bulmayanların sayısı 34 kişi oranı % 34 tür.

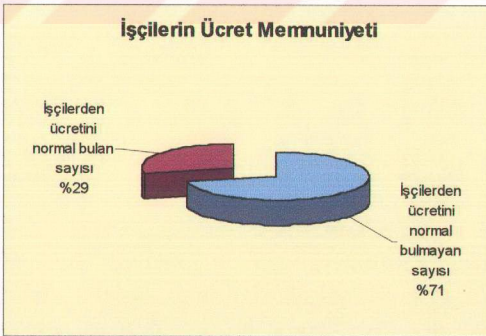
Memurlardan ücretini normal bulanlardan 3 kişi oranı % 8 dir.



Şekil 4-12 de memurların ücret memnuniyeti

Memurlar kesinlikle ücretinden memnun değiller. Belediyemizin ilave sosyal yardım ek ücret vermesine rağmen bu sonuç çıktı. Çünkü soru 7 ye verilen cevaplarda ek ücreti yasal olmadığı daha sonra kendilerinden bu paranın kesileceğine inanıyorlar. Ek ücret olmasına rağmen memnuniyetsizlik % 92 yi bulmaktadır.

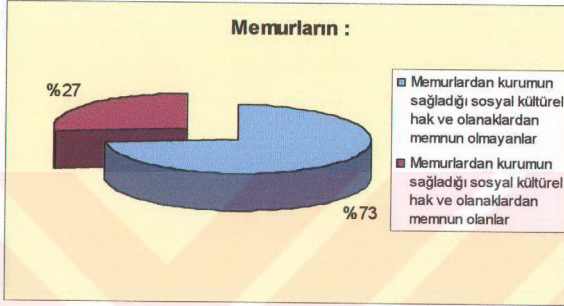
İşçilerden ücretini normal bulmayan sayısı 52 kişi oranı % 71 dir. İşçilerden ücretini normal bulanlardan sayısı 21 kişi oranı % 29 du.



Şekil 4-13 de işçilerin ücret memnuniyeti görülmektedir.

İşçilerde ücretini normal bulan sayısı daha fazla nedeni belediyede işçiler sendikal sözleşme yapmakta. Fakat bu sözleşmeye rağmen memnuniyetsizliklerin sayısı hayli fazladır.

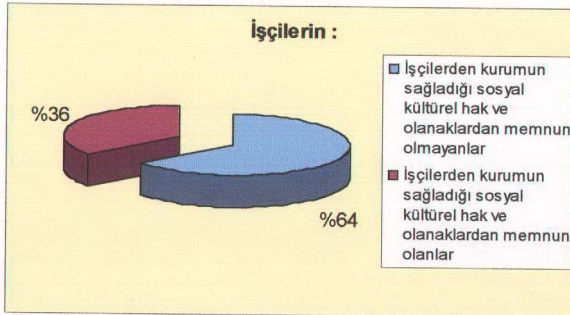
Memurlarda kurumun sağladığı sosyal kültürel hak ve olanaklardan memnun olmayanlar 27 kişi % 73 oranında memurlardan kurumun sağladığı sosyal kültürel hak ve olanaklardan memnun olanlar 10 kişi, % 27 oranındadır.



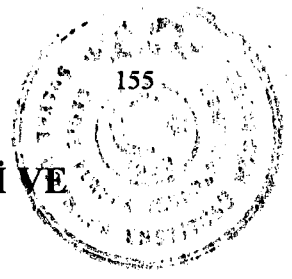
Şekil 4-14 Memurların sosyal ve kültürel haklardan memnun olma durumlarını göstermektedir.

İşçilerden kurumun sağladığı sosyal kültürel hak ve olanaklardan memnun olmayanlar 47 kişi % 64 oranındadır.

İşçilerden kurumun sağladığı sosyal kültürel hak ve olanaklardan memnun olanlar 26 kişi % 36 dır.



Şekil 4-15 de İşçilerin sosyal ve kültürel haklardan memnun olma durumlarını göstermektedir.



4.9- UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Yapılan uygulama neticesinde elde edilen verilerler yeni ücret tablosu oluşturulur. Tabi ki biz bu uygulamayı yaparken bazı kabuller yaptık. Öncelikle çalışmamızı iş değerlemeye bağlı olarak faktör puan planı esas aldık. Faktör puan planında ortaya çıkan hesaplanan puanlar işin zorluk derecesine baz olarak aldık. Dokuz gruptan oluşan puan grubuna bazı değerler verdik. Tabi ki bu aşamaya gelmeden önce Belediyemizde 110 kişiyle anket düzenledik. Bu anket neticeleri bizim yeni ücret hesaplamamızda baz teşkil etmiştir. Burada temel ücret olarak mevcut maaş esas alındığı temel ücret olarak piyasa ortalaması alınabilir. Bunlar hesaplama ile ilgili kabullerdir. Ayrıca, artışı esas olmak üzere enflasyon oranı ankete sorulmuş, ağırlıklı tercih enflasyona bağlı artış ilave olarak işin zorluk derecesi ve performans tercih edilmiştir. Bizim çalışmamız bu sonuç üzerine bina edilmiştir.

Yeni ücret tespiti enflasyona bağlı olarak işin zorluk derecesi idare performansla belirlenmiştir. Bu esaslar kabul edildiğinde Belediyemizde en doğru şekilde bir ücret düzenlemesi yapılabileceği ortaya çıkmaktadır.

Bu veriler ışığı altında Belediyenin uygulaması gereken ücret politikasının ana hatlarını şöyle olması gerektiğini söyleyebiliriz. Genel itibari ile ücretlerin piyasada verilen ücretler paralelinde yükseltilmesi gerekir. Bu yapılırken çalışanların işletmeye aşırı bir yük getirmemesine özel bir ihtimam getirilmelidir.

Ücret grupları arasındaki farkın alınan puanlarla orantılı olması gerekir. Fakat, iş gücü maliyetinin düşürülmesi gerektiğinden, kaybı işletme için zararlı olmayacak ve yeniden istihdamı kolay iş gruplarına piyasadaki muadillerinin aldıkları ücretlerle de göz önünde bulundurularak bir ücret tespiti yapılmalıdır.

Ücret çalışması en iyi iş değerlenmeye bağlı olarak yapılabilir. Çünkü, her işin değerinin diğer iş grupları ile kıyaslayarak tespit etmek ve bu değerlerine uygun bir ücret tayin edebilmek ücretlendirmenin iş değerlemesi yolu ile yapılması ile mümkündür veya ücret yapısını oluşturmanın en sağlıklı yolu, iş değerlendirme yöntemini kullanarak yapılabilir.



4-10- SONUÇ VE ÖNERİLER

İş değerleme ve ücretlendirme organizasyonlar için mükemmel olmamakla birlikte gerekli bir sistemdir. İş değerlemeyi yapanlar mümkün olduğu kadar objektif olmaya çalışmalıdırlar. Ücret yapısını oluşturmak zorunda olduğumuz organizasyonlar da ve ücretlendirmek zorunda olduğumuz işlerde hiçbir şeyin iş değerlendirmede daha fazla bilimsel olmamasıdır.

İş değerlemenin en önemli amacı ücret yapısındaki yanlışlıkların önüne geçmektir. Bu planların amacı ücretleri artırmak yada azaltmak değil. Adaletli bir ücret artımı sağlamaktır.

Belediyelerde de adaletli bir ücret yapısını oluşturmak çok önemli bir hale gelmiştir. Belediyelerdeki en önemli problem çalışanlar arasındaki ücret farklılığıdır. Bu farklılık ortadan kaldırılmadan önce hiçbir çalışmadan verim alınamaz. Bunun neticesinde çalışanlarda iş tatminsizliği ve verimsizlik ortaya çıkmaktadır.

Belediyelerde de artık iş değerlemeye bağlı olarak işin zorluk derecesi performans değerlendirme gibi dikkate alınarak bir ücret yapısı oluşturulmalıdır. Belediyede yapmış olduğumuz ankette ücret farklılığı ön plana çıkmaktadır. Ücret memnuniyetsizliğinin memur çalışanlarda daha belirgin olduğu anketimizde ortaya çıkmıştır. Belediye bünyesinde ücret farklılıklarının olması aynı zamanda Belediye üst yönetimini rahatsız etmektedir. Yönetim artan sıkıntılarla birlikte verimsizlikten kaynak israfından işten kaytarmalarda, işin kayıtsız kalmaktan dolayı global anlamda büyük sıkıntılar yaşanmaktadır.

Aslında Belediyelerdeki makro anlamda temel sorun 1580 sayılı yasanın halen yürürlükte olmasıdır. Bu yasa günümüz şartlarında Belediyelerin yaşadıkları problemleri dikkate alarak yeniden düzenlenmelidir.

Belediyelerin ödemeler dengesindeki bozukluk merkezi hükümeti İller Bankasında ki Belediye payları ile ilgili sınırsız tasarruf hakkı Belediyelerin elini

kolunu bağlamakta. Kaynak aramaktan personel ve personel ile ilgili tüm konularda geri kalmalarına sebebiyet vermektedir.

Belediyelerimizde genelde işçiler toplu sözleşme ile haklarını bir şekilde elde etmelerine karşın memurlar merkezi hükümetin verdiği rakamları almaktadırlar.

Belediyemizde memurlar düzeyinde yapılan iyileştirmelerde işçi memur arasındaki ücret dengesizliğini ortadan kaldıramamıştır. Belediyelerde kangren olan bu personel ve ücret problemleri profesyonel kişilerin Belediyelere gelmesini önlemektedir. Oysa en iyi şehir plancılarının ekonomistlerin yatırım uzmanlarının mühendislerin Belediyelerde olması gerekir. Çünkü, Belediyeler trilyonluk bütçelere hükmetmektedirler. Maalesef çoğu Belediyelerde birimlerin başında o konuda önemli bir deneyimi ve kariyeri olmayan kişiler bulunmaktadır.

Yerel yönetimlerde artık özel sektörde olduğu gibi iş değerlemeye bağlı yeni bir ücret sistemi oluşturulmaktadır.

2000'li yıllara geldiğimiz bu günlerde özellikle Belediyelerde personel rejimi artık hiç kimsenin çözemeyeceği bir hal almıştır.

Personel yapısı Belediyelerde teke indirilmelidir. Memur işçi ayırımı ortadan kaldırılmalıdır. Ücret dengesizliği iş değerlemeye bağlı olarak ortadan kaldırılmalıdır.

Belediyeler bu önerdiğimiz personel politikasına ve ücret yapısına uygulamazlarsa 2000'li yıllarda iflasın eşiğinden kurtulamayacaklardır.

Belediyeler memur personel nedeni ile çalışmalara fren işçi personel nedeni ile borç batağına sürüklenecektir. Ayrıca, yeni hazırlanan Mali İdareler yasa tasarısına bu uygulamanın dikkate alınması yönünde yapılan çalışmanın bir nüshası dosya halinde komisyon üyelerine ulaştırılacaktır.

Bu çalışma ile ortaya konmak istenen Belediyelerde ücret yapısındaki bozuklukları gidermenin en kolay yolu iş değerlendirme yöntemi ile ortadan kaldırılmasıdır. Bu yöntemle işlerin birbirleri ile kıyaslanarak ve birbirlerini referans

kabul ederek değerlerini tesbit edilir. Piyasada aynı işlere verilen ve işletmedeki mevcut ücretler göz önünde bulundurularak en optimal çözüm ortaya konur ve işletmenin ücret yapısı böylece belirlenir.

Temennimiz bu uygulamanın daha da geliştirilerek Belediyelerde kangren hale gelen personel yapısı ve ücret dengesizliğinin ortadan kalkmasına vesile olur. Belediyeler daha kaliteli personel, daha verimli çalışan personel ile çağdaş Belediyecilik anlayışına kavuşmuş olur.



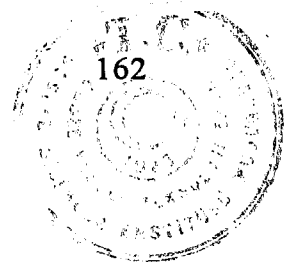
KAYNAKLAR

1. Aksu A. Ömer, Ücretler ve Verimlilik, İ.Ü. Basımevi İst.,1993
2. Appelbaum Stoven It., Mackenzie L., Compensation in the year 2000 pay for Performance Health. Manpower. Manacement. Vol. 22. Issvee 3., 1996
3. Aşkun, İnal Cem, İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama MPM yayınl., Gürsoy Basımevi, Ankara, 1969
4. Aşkun, İnal Cem, İşgören, Eskişehir, İ.T.İ.T.A. yayınları, E.şehir, 1978
5. Ataay İ.D., İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri I-Cilt (İst. Üniv. İ.İ.E. Yayınları) İstanbul, 1990
6. Ataay İ.D., Ücret oluşumunun temel öğeleri İst.Üniv. İşletme Fak.Dergisi İşletme Fak.Yay.Ev. 7 Kasım, 1978
7. Banker RD. Young Lee S. Potter G; Contextual Analysis of Performance Impact of Out come BASED INCENTIVE Compensation the Academy of Management Journal, August 1996 Volume 39, Number 4
8. Barkeme H.G., Gomez Mesia-L.R. Manegarial Compensation and Firm Performance A Genel Resarch Frame Work The Academy of Management Journal. Volume 41 Number 2 , April 1998
9. Beach, Dale S., Personnel: The Management of People at Work, The macmillan Comp., New York, 1969
10. Belceher,D. Wage and salary Administration, 2 Edition, Printice Hill inc Englewood Cliffs N.J. 1962 S.17
11. Büyüksulu, A.R. Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi İst.1998
12. Çelik, Nuri; İş Hukuku Dersleri M.Ü. Eğitim ve Yardım Vakfı No: 85/2, 7. Baskı, İstanbul,1985
13. De Cenzo David A., and Robsin Stophen P. Humen Resovces Management Convcepts and Pracrices 4 th ed John Wiley Sons, inc Newyork, c. 1994
14. Dönmez, Belediyelerde personel, kadro ve atama işlemleri mahalli idareler dergisi Sayı-31, Temmuz 1996
15. Eren E., İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Der Kitabevi, İstanbul, 1997
16. Eren E., Yönetim ve organizasyon İst., 1993 S. 380-385
17. Gürel, B.; Belediye Başkanı ve Meclis Üyeleri El Kitabı İst.1997
18. Hulme Robert D.; Bevon R.V. The Blue colker wolker, Goes on Solary, Harward Busing review, march April 1975
19. ILO Çalışma Bürosu, Ücretler, Türk-İş yayınları, No:197, 2. Baskı, Ankara, 1987
20. Işıklı, Alparslan; Ücret, Doğan yayınları, Ankara, 1975
21. Jndunn-Frank M, Rachel; Wage and solary Administration MC Grawhill Book Comp., N.Y. 1971, s.33

22. Karayalçın İ., Fabrika organizasyonu Çağlayan Kitabevi İst., 1994
23. Keane Michael P. Individual Heterogeneity and interindustry Wage Differentials the Journal of Human, Resources Volume 28 Number 1, Winter 1993
24. Keleş R., Yerinden Yönetim ve Siyaset Cem Yayınevi Basım-1 İst., 1992
25. Kılıçbay A., İktisadın prensipleri İst. Üniv. Yayın No;1918 İktisat Fak. Yayın No; 327 Ankara, 1978
26. Kobu B., Üretim yönetimi 9. Baskı İst., 1998
27. Memiş, Belediyelerde personel sorunları ve çözüm önerileri, Yerel Tönetim ve Denetim Dergisi, Cilt-1 Sayı-2, Ankara, Mart 1996
28. M.D.M. Türkiye'de İşçi Ücretleri, Ankara, 1965
29. Magnen Michel L., ST-ONGE S., BBANK PERFORMANCE AND EXECUTIVE COMPENSATION, Strategic manacement Cournal, Editor don Schantal V.18, Number 7, August, 1997
30. Oktay, E; İş Değerlemesi Verimlilik ve Ücretler Semineri, Kamu-İş Sen. Yayınl., Ankara, 1990
31. Öztürk A., Ücret Sisteminin Tarihsel Gelişimi Analizi ve Çözüm Önerileri, Beklenen Mahalli İdareler Dergisi Tem., 1998
32. Palmer, M., T Winters Kenneth Kişisel Gelişim ve Yönetim dizisi 2. İnsan Kaynakları 1 Baskı, 1993
33. Pirler O., Tortop N., Başsoy A., Belediyeler ve İdari Vesayet Mahalli İdareler Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi yay., Ankara, 1995
34. Richardson Roy; Fair pay Work Heinemann, London, 1971, s.7
35. Savaş, Vural F.; İktisadi Analiz, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi yayınl., Ankara, 1965
36. Schumen Paull, Ahlburg Dennis a, Mahonoy C.B The Effects of Human Capital and Job Characteristics on Pay the Journal of Human, Resources V.19 Number 2, Spring 1994
37. Shirom A, Westmen M.; The Effects of Pay Systemson Blue collan. Employess Emotional Distress. The Mediating Effects of Objektive and subjective Work Monotory. Human Relations, Volume 32 Number 8, August 1999
38. Sikula A.F, McKenna John F. Personal and Human Resource Management, Florida, 1990
39. Talas, C. Sosyal Ekonomi, Siyasal Bilgiler Yayınları Ankara, 1972 S.15
40. Tortop N., Personel Yönetimi Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Ankara, 1992
41. Tutum C.; Personel Yönetimi, TODAİE yayınları, Ankara, 1979
42. TÜSİAD Yayınları , Yerel Yönetimler Sorunlar ve Çözümler, Eylül, 1995
43. Ürün H., Çağdaş Belediyeciliğin Sorunları, İlkeler ve Belediyeler Türk Belediyecilik Derneği Mayıs 1997 sayı-619
44. Yalçın S., Personel yönetimi Beta yayınları 6. Baskı İst. 1999
45. Yalçıntaş N., Tuna O.; Sosyal Siyaset, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1991

46. Yüksel Ö.; İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 1998
47. Yoner, Dale Heneman: Labor Economics 2.B, South Western Publishing Co. Cincinnati, 1965
48. Zaim, Sabahattin; Çalışma Ekonomisi, 2. Baskı, Kurtulmuş Matbaası, İstanbul, 1972
49. Zaim, Sabahattin; Çalışma Ekonomisi, 7. Baskı, filiz Kitabevi, İstanbul, 1992





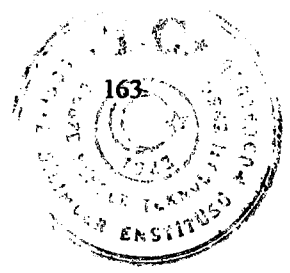
ÖZGEÇMİŞ

1961 Yılında Düzce'de doğdum. İlk okulu Düzce'de, orta ve liseyi İstanbul'da tamamladım, 1986 yılında İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümünden mezun oldum.

Askerlik sonrası 7 yıl özel sektörde yöneticilik yaptım. Halen 5 yıldan beri Pendik Belediyesinde Başkan yardımcısı olarak görev yapmaktayım,

Evli ve üç çocuk babasıyım.





ANKET FORMU

SORU 1 – Memur / İşçi misin?

- a) Memur
- b) İşçi

SORU 2 – Cinsiyetiniz?

- a) Bayan
- b) Erkek

SORU 3 - Belediyedeki çalıştığınız birimdeki statünüz?

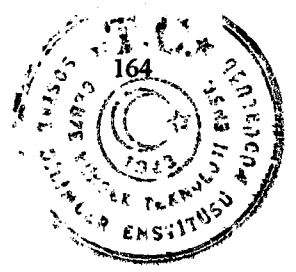
- a) Müdür
- b) Müdür Muavini
- c) Şef
- d) Memur
- e) Teknik Eleman
- d) Düz İşçi

SORU 4 - Kurumunuzda İşçi Memur ayırımından doğan problemler nelerdir?
(Öncelik sırasına göre sıralayınız)

- a) Ücret fazlalığı 1-
- b) Fazla mesai 2-
- c) Huzursuzluk 3-
- d) Sosyal Güvenlik 4-
- e) Sosyal Haklar 5-
- f) Çalışma Şartları 6-
- g) Yönetime Bakış akışı 7-

SORU 5 - Ücret artışında temel kurallar sizce ne olmalıdır?
(Öncelik sırasına göre sıralayınız)

- a) Performans Değerlendirme 1-
- b) Üst Yönetime yakınlık 2-
- c) Kıdem Yılı 3-
- d) Tahsil 4-
- e) Değerlendirmede dönem içinde başarı oranına göre 5-
- f) Yapılan işin zorluk derecesine göre 6-
- g) Devletin belediyeyi belirlediği kurallara göre 7-



SORU 6 - Ücretin dışında aldığınız sosyal haklar nelerdir?

- a) İkramiye
- b) Çocuk Yardımı
- c) Yakacak Yardımı
- d) Doğum - Evlenme - Ölüm Yardımları
- e) Lütfen Belirtiniz

SORU 7 - Belediyenizde uygulanan bu ücret sisteminin sizce yararlı ve sakıncalı Yönleri nelerdir? Nedenleri ile birlikte sıralayınız.

a) YARARLARI

- a)
- b)
- c)
- d)

b) SAKINCALARI

- a)
- b)
- c)
- d)

SORU 8- nasıl Çalıştığınız kurumda ödül sistemi uygulanıyor mu? Uygulanıyorsa sizce

Olmalıdır? (Öncelik sırasına göre sıralayınız.)

- | | |
|----------------------------|----|
| b) Takdir ve Övgü | 1- |
| c) Teşekkür Mektubu | 2- |
| d) Genel Duyuru | 3- |
| e) Para | 4- |
| f) Hediye | 5- |
| g) Tatil Parası | 6- |
| h) Ücretli İzin | 7- |
| i) Terfi | 8- |
| I) Diğer Lütfen belirtiniz | 9- |

SORU 9- benim Kurum dışında benzer işi yapanların aldığı ücretlerle karşılaştırdığımda

Ücretim normaldir?

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum



- c) Katılıyorum
- d) Kesinlikle katılıyorum

SORU 10- Kurumun sağladığı Sosyal kültürel hak ve olanaklardan memnunuz.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Katılıyorum
- d) Kesinlikle katılıyorum

SORU 11 – Aldığım ücret memnun edici değildir.

- a) Kesinlikle Katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Katılıyorum
- d) Kesinlikle Katılıyorum

SORU 12- Ücret artışı sizce neye göre belirlenmelidir.?

- a) Devletin açıkladığı ücret oranlarına göre.
- b) Enflasyon oranı, performans katsayısı + İşin zorluk derecesi
- c) Enflasyon + Kıdem yılı, katsayısı göre
- d) Enflasyon oranına göre

SORU 13- Kurumda (Belediyede) çalışma süreniz kaç yıldır?

- a) 0 -5
- b) 5 -10
- c) 10-20
- d) 20 yıldan yukarı