

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İŞ DEĞERLENDİRME VE ÜCRET SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ
ÜZERİNE YENİ BİR MODEL**

YÜKSEK LİSANS

Endüstri Müh. Öznur İSKEFİYELİ

Anabilim Dalı: Endüstri Mühendisliği

Prof. Dr. Zerrin ALADAĞ

KOCAELİ, 2008

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İŞ DEĞERLENDİRME VE ÜCRET SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ
ÜZERİNE YENİ BİR MODEL**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

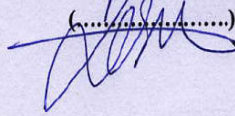
Endüstri Müh. Öznur İSKEFİYELİ

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 07 Ocak 2008

Tezin Savunulduğu Tarih: 04 Şubat 2008

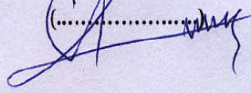
Tez Danışmanı

Prof.Dr. Zerrin ALADAĞ

(.....)


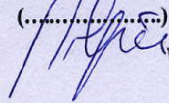
Üye

Doç.Dr. Cemalettin KUBAT

(.....)


Üye

Prof.Dr. Nilgün FİĞLALİ

(.....)


KOCAELİ, 2008

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Günümüz endüstrisinde iş ile işi yapan arasında ilişkinin önemi ortaya çıkmış ve bunun sonucunda oluşup, gelişen kavramlardan bir tanesi de iş değerlendirme olmuştur. İş değerlendirme endüstride bir çok çalışmaya kaynak oluşturmuştur. Bu çalışmada iş değerlendirme sonucunda ücret yapısının oluşumu bir alüminyum fabrikasında uygulanmıştır. Bu çalışmada iş değerlemesi daha çok insan kaynakları açısından ele alınmıştır.

Tez çalışmam sırasında her konuda beni destekleyen ve yol gösteren danışmanım Sayın Prof. Dr. Zerrin ALADAĞ, çalışmamın her aşamasında bilgi ve fikirleriyle beni aydınlatan Sayın Prof. Dr. Ahmet Fahri ÖZOK ve Mehmet AKSU 'ya, uygulama yapmama imkan veren Alüminyum Fabrikası sahiplerine ve çalışanlarına son olarak da manevi desteklerini esirgemeyip bana her zaman destek veren eşim Ramis İSKEFİYELİ, annem Emine VARIŞ ve babam Hüseyin VARIŞ' a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	v
TABLolar DİZİNİ	vi
SEMBOLLER.....	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
BÖLÜM 1. GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2. İŞ DEĞERLENDİRME KAVRAMI.....	3
2.1 İş değerlendirme Tanımı ve Amaçları.....	3
2.2 İŞ DEĞERLENDİRMEİNİN ÖĞELERİ.....	6
2.2.1 İş analizleri	7
2.2.2 İş tanımları	14
2.2.3 İş gerekleri.....	17
2.3 İş Değerlendirmenin Faydaları Ve Eleştirilen Yönleri	21
2.3.1 İş değerlendirme uygulamalarının faydaları	22
2.3.2 İş değerlendirmenin eleştirilen yönleri ve problemleri	26
2.4 İş Değerlendirmenin Türkiye’de Ve Dünyadaki Gelişimi	30
2.5 İŞ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	33
2.5.1 Sayısal olmayan yöntemler	34
2.5.2 Sayısal yöntemler	37
BÖLÜM 3. ÜCRET KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	45
3.1 ÜCRET KAVRAMI	45
3.1.1 Ekonomik açıdan ücret.....	46
3.1.2 Hukuksal açıdan ücret	47
3.1.3 İşletme açısından ücret.....	47
3.1.4 İşgören açısından ücret.....	48
3.2 Ücret Skalası	49
3.3 Ücret Derecelemesi	50
3.4 Ücret Analizleri	50
3.5 Ücretlemenin Amaç ve İlkeleri	51
3.5.1 Ücretlemenin amaçları	51
3.5.2 Ücretlendirmenin ilkeleri	52
3.6 Ücret Düzeyini Belirleyen Öğeler.....	53
3.6.1 İşletme dışı öğeler	54
3.6.2 İşletme içi öğeler	55
3.7.1 İşlerin tek tek ücretlendirilmesi.....	57
3.7.2 Puan aralıklarına belirli ücretler verilmesi.....	57
3.7.3 Ücret braketleri.....	58

BÖLÜM 4. ORGANİZASYONLARDA İŞ DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ	60
BÖLÜM 5. UYGULAMA	65
5.1 Uygulama Yapılacak Firma Hakkında Bilgi.....	65
5.2 Uygulama Amacı	65
5.3 İş ANALİZİ.....	66
5.3.1 İş analizinde ön çalışmalar	67
5.3.2 İş Analiz yöntemlerinin saptanması	68
5.3.3 İş analizinin yapılması	68
5.4 İş DEĞERLENDİRME.....	70
5.4.1 Mavi yaka çalışan için iş değerlendirme sisteminin seçilmesi.....	70
5.4.2 Faktör puan yönteminde kullanılacak faktörlerin seçimi.....	70
5.4.3 Faktörlerin tanımlanması	71
5.4.4 Faktör derece sayısının saptanması ve derecelerin tanımlanması.....	71
5.4.5 İşlerin Değerlendirilmesi.....	72
5.5 İş Değerlendirme Sistemi Sonucunda İşletme İçi Ücretin Oluşumu	76
5.5.1 Ücret eğrisinin çizilmesi	76
5.5.2 Ücret yapısının belirlenmesi	77
SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKLAR	85
EKLER.....	90
ÖZGEÇMİŞ	108

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: İş değerlemenin öğeleri (Beach, 1985).....	6
Şekil 2.2: İş değerlemede temel yaklaşım (Sibson 1980)	7
Şekil 2.3: İş analizinde iş tanımı ve iş gereği (Beach, 1985).....	20
Şekil 3.1: Ücret piyasası etüdü sonunda bulunan eğrinin işletmenin ücret eğrisi ile kıyaslanması.....	56
Şekil 3.2: Ücret yapısının puan aralıklarına belirli ücretler verilerek oluşturulması .	57
Şekil 3.3: Ücret braketlerinin birbirine geçmeden, sürekli olarak dizilmesi.....	58
Şekil 3.4: Değişen kalınlıkta birbirine geçmiş braketlerle dizayn edilen bir ücret sistemi	59
Şekil 4.1: Organizasyonlarda Ücretlendirme Modeli.....	60
Şekil 5.1: İşletme Ücret Eğrisi (Fiili).....	77
Şekil 5.2: Mevcut-piyasa-önerilen kıyaslanması sonucu ücret eğrileri	79

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 2.1: İş değerlendirme yöntemleri	34
Tablo 2.2: A.B.D.'deki başlıca faktör ağırlıkları (Mavi Yaka).....	41
Tablo 2.3: Türkiye'deki yaygın faktör ağırlıkları (Mavi Yaka).....	41
Tablo 2.4: A.B.D.'deki başlıca faktör ağırlıkları (Beyaz Yaka).....	42
Tablo 2.5: Türkiye metal sektörü faktör ağırlıkları (Beyaz Yaka).....	42
Tablo 5.1: İşletme mavi yaka iş listesi	69
Tablo 5.2: Faktör grupları ve faktörler.....	71
Tablo 5.3: Faktör – derece cetveli.....	72
Tablo 5.4 : Mavi yaka iş grubu ve puan aralığı çizelgesi.....	73
Tablo 5.5: İşletmeye ait mavi yaka iş – puan listesi	74
Tablo 5.6: İşletmenin Fiili Grup ve Ücretleri.....	76
Tablo 5.7: MESS 2007 – 2. dönem gruplar ve ücretler	77
Tablo 5.8: İşletmeye ait puan aralıkları ve karşılık gelen baz ücretler	78
Tablo 5.9: İşletme çalışan değişim oranı.....	80
Tablo 5.10: İşletme Öğrenim Durumu	81
Tablo 5.11: Öğrenime göre ücretler (2007)	81
Tablo 5.12: İşletme ücret yapısı	82

SEMBOLLER

Kısaltmalar

MESS : Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası

İŞ DEĞERLENDİRME VE ÜCRET SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE YENİ BİR MODEL

Öznur İSKEFİYELİ

Anahtar Kelimeler: İş Değerlendirme, Ücret, Mavi Yaka İş Değerlendirme, Ücret Yönetimi

ÖZET: İş Değerlendirme, ücret belirlemeye temel oluşturmak üzere bir işletmedeki bütün işlerin göreceli önemlerinin belirlenmesine yardımcı olan bir tekniktir. İşler maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşulları gibi faktörler açısından değerlendirilir ve birbirine oranla taşıdıkları değerler belirlenir. Bu değerlerin sonuçları ücretlendirmede kullanılır.

Bu çalışmada Türkiye’ de metal sektöründe önde gelen bir üretim firmasında karşılaşılan sorunların giderilebilmesi için iş değerlendirme sisteminin oluşturulmasına yönelik bir uygulama yapılmıştır. İş Değerlendirme’ de faktör puan yöntemi kullanılmıştır. Yapılan iş değerlendirme sonuçlarından alınan verilerle işletme için bir ücret yapısı oluşturulmuştur.

A NEW MODEL ABOUT RELATION BETWEEN JOB EVALUATION AND WAGE SYSTEMS

Öznur İSKEFİYELİ

Key Words: Job Evaluation, Wage, Blue Collar Job Evaluation, Wage Management

ABSTRACT: Job evaluation is a technique which is used to determine relative importance of all works in an organization. These important values are used as a base to determine the wages. Job are evaluated with respect to ability, responsibility, effort and job conditions. The wage studies are performed from the result of this evaluation.

In this study an application of job evaluation systems are endeavoured to constitute for preventing problems of a leading metal production firm of Turkey. Factor point method is used in the job evaluation. After job evaluation current wages are analysed in the organization then a new wage system is offered to the organization.

BÖLÜM 1.GİRİŞ

İnsanların kazanç elde etmek amacıyla gösterdikleri bedeni ve ruhi faaliyetler olarak tanımlanabilecek olan iş, kendisini oluşturan öğelerin işletme içinde ve global iş gücü pazarında doğru değerlendirilmesi sayesinde hak ettiği ücrete sahip olmalıdır. Bu anlamda ücret adaletsizliklerine çözüm yolu getirebilmenin en iyi yöntemi, işlerin doğru analiz edilerek yapılarının tanımlanması yani iş değerlendirilmesi yapılmasıdır.

Günümüzde modern işletmelerin yönetiminde geniş bir uygulama alanı bulan ve yöneticilerin değerli bir yardımcı aracı haline gelmiş olan iş değerlendirme tekniği, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde 1915 yıllarına doğru kamu kuruluşları tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Ülkemizde de iş değerlendirme çalışmaları 1950 li yıllarda başlamıştır. İş Değerlendirme, ücret sistemlerinin temeli olarak nitelendirilebileceğimiz bir süreçtir. Esas olarak, işlerin organizasyon içinde birbirleriyle kıyaslanarak sıralanmasına dayanır. Her işin yapılması için değişik düzeyde görev, sorumluluk ve yetenek gerekmektedir. Böylece işler arasındaki derece farklılıkları ortaya çıkar. Çalışanlara, üretim katkıları ile doğru orantılı ücret verilmesi bir gerekliliktir. Bu doğru orantılı adil ücret oluşumu ancak iş değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilebilir. İçinde bulunduğumuz rekabet ortamı işletmeleri iş değerlendirme yöntemi seçiminde stratejilerini, taktiklerini ve işlerin piyasa değerlerini göz önünde bulundurarak karar vermek zorunda bırakmıştır.

Günümüzde emeğin karşılığı olan ücretin, sosyal yönü göz ardı edilmeden adil bir şekilde saptanmasına çalışılmaktadır. Bu çalışma; kavramsal olarak çok iyi bilinen iş değerlendirme ve ücret sistemleri kavramlarının, mavi yakalı çalışanlar için iş değerlendirme sonuçlarına göre ücret yapısının oluşturulması konusunda uygulamasını içerir.

Çalışmada ilk olarak iş değerlendirme kavramı, gelişimi, iş değerlendirmenin faydaları ve eleştirilen yönleri ve iş değerlendirme yöntemlerinden bahsedilmiştir.

Üçüncü Bölümde ücretlendirme kavramı, ücret kavramı, özellikleri, ücretlendirmenin amaç ve ilkeleri ve ücret sistemlerinden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde organizasyonlarda iş değerlendirme ve ücretlendirme arasındaki ilişki incelenmiştir.

Beşinci bölümde ise diğer bölümlerde bahsedilen iş değerlendirme ve ücret kavramları metal sektöründe faaliyet gösteren bir alüminyum fabrikasında uygulamaya geçirilerek işletmede yapılan iş değerlendirme sonucunda ücret yapısının oluşturulması konusunda yapılan çalışmaları içermektedir.

BÖLÜM 2. İŞ DEĞERLENDİRME KAVRAMI

2.1 İş değerlendirme Tanımı ve Amaçları

İş Değerlendirme ile ilgili çeşitli tanımlar yapılabilir. En basit anlamıyla işleri tanımlamak, karşılaştırmak ve derecelendirmek demektir. Bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya koyan sistematik bir karşılaştırma yöntemidir. Böylece işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplama yapılarak iş yapısı oluşturulur. İşlerin göreceli değerini belirlemek için yapılan bir prosedürdür. İş Değerlendirmesi bir işletmedeki işlerin nesnel ve bilimsel yöntemlerle karşılaştırılmasının yapılması, ortaya çıkan değerlerine göre sıraya konmasıdır. İş değerlendirme işletmelerin daha verimli çalışmalarını sağlayan, işgücü verimliliğini arttıran, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarını yaparak aralarındaki önem ve güçlükler, fark ve benzerliklere göre değerlendiren ve böylelikle objektif bir değer – ücret ilişkisi oluşturan bir tekniktir. Bir başka tanıma göre de iş değerlendirmesi her işin çözümleme tanımı gereğince öteki işlere oranla önem ve güçlük derecelerinin güvenilir biçimde saptanarak sonuçların düzenli bir ücret yapısına bağlanmasıdır. Bir başka yaklaşıma göre ise iş değerlendirmede birbirinden farklı pek çok yaklaşım olmasına rağmen bunların her biri işin gerektirdiği sorumlulukları, becerileri, çabaları ve iş koşullarını göz önünde bulundurur ve iş değerlendirmenin esas amacı hangi işlerin diğerlerine göre daha fazla ücretleneceğine karar vermektir.

Ayrıntılı bir diğer tanım da iş değerlendirilmesi işletmede diğer işlerle ilgili olarak tek bir işin değerini belirleme eyleminin tamamıdır. Bu eylem , iş tanımlarını elde etmek için iş analizi ile başlar ve işlerin yada iş kümelerinin göreceli değerlerini belgeleyerek her iş kümesinin en az veya en çok ücret düzeylerini saptayarak işlere ilişkin değerlerin ücretlenmesini de kapsamına alır.Sonuçlanan ücret düzeninin son kontrolleri ile sona erer. (Altun, 2003)

İş değerlendirmesinin amacı işlerin önem ve güçlüklerine dayanan bir ücret yapısının gerçekleştirilmesidir. Diğer bir deyişle çeşitli işleri gören çalışanlar arasında işlere ödenen ücret farkları açısından, adalet duygusunun oluşturulmasıdır.

İşin gerektirdiği bilgi, beceri, sorumluluk, çaba ve zorlukları dikkate almayan bir ücret yapısının varlığı durumunda hiç kimse daha fazla bilgi, beceri ve zorluk gibi unsurları gerektiren işlere geçmek istemeyecek; aksine daha kolay ve basit işleri tercih edecektir. Örneğin, bu konuda yaşanmış olan bir vakada, iş değerlendirme sistemi uygulanmadan önce, presçi olarak çalışan işçilerin işyeri yönetimine dilekçe vererek, sağlıklarının bozulması gerekçesiyle, bekçilik işine geçmek istedikleri; ancak daha sonra iş değerlendirmesi sistemine geçildiğinde, presçilere daha yüksek ücret ödenmesi nedeniyle, bu sefer aynı işçilerin tekrar işyeri yönetimine başvurarak sağlıklarının iyileştiğini ve eski işlerine iadelerini istedikleri görülmektedir. (Ersöz, 1983) Örnekten de görüldüğü üzere iş değerlendirmesine uygun bir ücretlendirmenin yapılmadığı; ya da işin önem ve zorluk derecesine göre ücret farklarının önemini kaybettiği işletmelerde bu tür olumsuz yönelimler yaygın olarak yaşanmaktadır. Çünkü çalışanlara işin önem ve zorluğuna uygun bir ücret verilmediği takdirde; kimse karşılığını alamadığı bir gayreti sarf etmek istemeyecektir. Bu durumlarda, çalışanlar kendilerinin gelişimini ve kalifiye işlere geçmelerini sağlayacak mesleki eğitim programlarına da katılmak istemeyeceklerdir. Dolayısıyla iş değerlendirmesine dayalı uygun bir ücret sisteminin gerçekleştirilememesi halinde, gerek işletme gerekse de ülke düzeyinde özellikle insan kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde kullanımı imkanı büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. İş değerlendirme ücret ve maaş belirlemeye temel oluşturmanın yanında çok çeşitli işgücü yönetim fonksiyonlarında ve insan kaynakları araçlarında da kullanılır. İş değerlendirme adından anlaşılacağı gibi işleri değerlendirir. Yaklaşım ve yöntemleri açısından personel değerlendirme ile oldukça fazla benzeşmektedir. Her ikisi de aslında göreceli değerleri belirlemek amacını taşımaktadır. İş değerlendirme iş yapısı içinde işlerin göreceli değerlerini belirler. İş değerlendirme tekniği ile işi yapan değil, iş değerlendirilmektedir. Bu bakımdan işe alımlarda “ adama göre iş değil, işin özelliklerine göre adam alınması “ ve ücretlendirme de “ eşit işe eşit ücret “ prensipleri esas alınmalıdır. İş değerlendirmenin en etkin şekilde yapılabilmesi; işin gerektirdiği faktörlerin o işteki ağırlığı üzerinde durulması ile mümkündür. O işi

yapan işçinin özellikleri hiçbir zaman esas alınmamaktadır. İş değerlendirmenin mükemmel şekilde yapılabilmesi ve uygulanabilir sonuçlar vermesi öncelikle bu hususun göz önünde tutulması ile mümkündür. İş değerlendirme çalışması yapılıyorken de bu özellik taraflara iyi bir şekilde anlatılmazsa ilgili kişilerce yeterince kavranılmamış bir sistem kurulur ve sistemin uygulanmasında güçlükler yaşanabilir. İş değerlendirme bir işin zorluk ve kalifikasyon derecesini ölçme çalışmalarıdır.

İş Değerlendirme uygulamalarının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Çalışanları uygun bir şekilde sınıflandırmak
- Departmanların ücret ve maaş ödemelerinin şirket geneli ile uygunluğunu kontrol etmek
- Yeni çalışanlar; transferler ve terfilerde ücretlerin kontrolünü sağlamak
- Ücret yapısındaki değişiklikleri kontrol etmek
- Bütçeleme

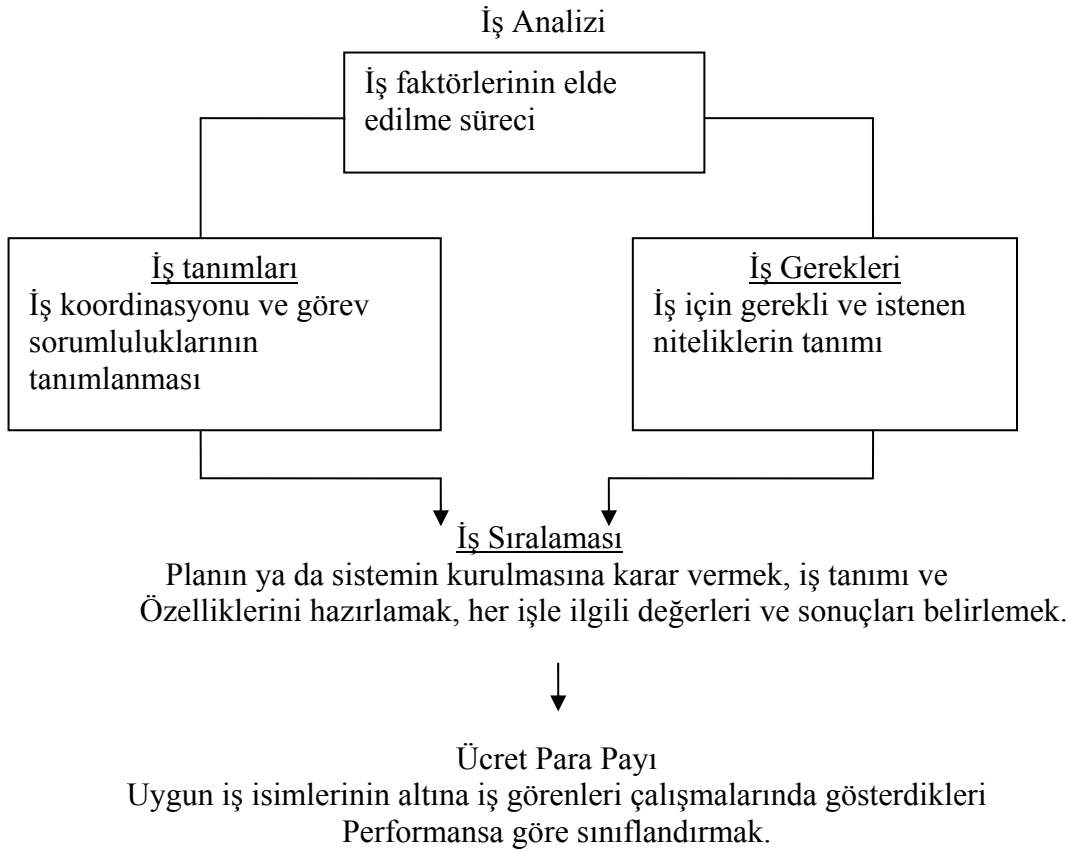
İş değerlendirme çalışmalarının esas amacı işletmede yer alan işler arasındaki göreceli değer farklılıklarının belirlenmesidir. Hangi işlerin işletme için kaçınılmaz olduğu, hangi işlerin fazla bir önem arz etmediği ve işletmenin hangi işlere daha fazla önem vermesi gerektiği araştırılmış olunacaktır. Bunun yanında iş değerlendirmenin yukarıda belirtildiği gibi iş gören seçimi ve eğitimi, işe yerleştirme, kıdem yapısı, organizasyonel planlama ve kontrolü, iş koşullarının iyileştirilmesi ve basitleştirilmesi, yükselme ve işten işe aktarmalarda yararlanılacak temel bilgileri sağlamak ve buna uygun düzenlemelerde yardımcı olmak gibi yan amaçlara da sahiptir.

Herhangi bir işin ve sistemin değeri onun organizasyon üzerindeki etkisini ölçmekte gizlidir. İş değerlendirme doğru tahlil edilir; doğru kurulur ve uygulanırsa uygulamada rasyonel ve yönetim tarafından desteklenen bir yapı kurulmuş olunur. Bilimsel bir yönetimin uygulaması olarak görülen iş değerlendirme, geniş organizasyonlarda değerlendirme ve organize etme gibi zorlanılan konulara rasyonel bir süreç getirecektir. (Balkan, 1980)

2.2 İş Değerlendirmenin Öğeleri

İş Değerlendirme sürecine geçilmeden önce iş değerlendirme öğelerinden bahsetmek yararlı olacaktır. Bu öğeler iş analizi, iş tanımlamaları ve iş gereklidir.

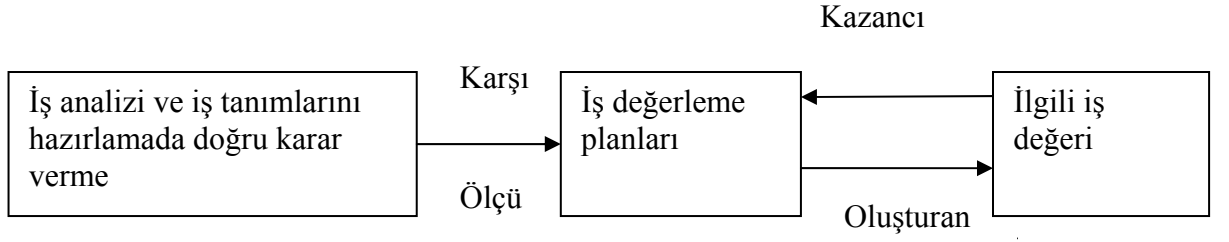
İş değerlemenin öğelerinin en iyi şekilde anlaşılabilmesi için öncelikle aşağıdaki şekil incelenmelidir. Şekilde iş değerlemenin öğeleri özetlenmiştir (Beach, 1985).



Şekil 2.1: İş değerlemenin öğeleri (Beach, 1985)

Şekilde de görüldüğü gibi iş değerlendirme planının ilk basamağını iş analizleri, iş tanımları ve gereklileri çalışmaları oluşturur.

İş değerleme planlarının değerlendirme sürecine yaklaşımı tek bir şekilde formüle edilmek istenirse, şu şekil incelenmelidir. (Sibson, 1980)



Şekil 2.2: İş değerlemede temel yaklaşım (Sibson 1980)

Hangi plan ya da yöntem seçilirse seçilsin iş analizleri, iş tanımları ve gereklerinin mutlaka hazırlanmış olması gerekir. Tüm değerlendirme yöntemleri, bu tanımlara dayalı olarak yürütülür.

2.2.1 İş analizleri

İş değerlemesi yapılabilmesi için yerine getirilmesi gerekli olan ilk basamaktır. İş analizi için çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlar arasında en uygunu aşağıdaki iş analizi tanımıdır.

“ İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. Bununla bir yandan işi oluşturan eylemler ve ödevler ile bu işin yürütülmesi için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluk belirlenir, bir yandan da söz konusu işin hangi koşullar altında yapıldığı öğrenilmiş olur. “

İş analizinin yapılma amaçları şöyle sıralanabilir.

- İş değerlemesinde işlerin göreceli değerlerini belirlemek için gerekli verileri sağlamak,
- Başarı değerlemede ölçülen iş başarısına göre iş gereklerini belirtmek,
- İş gören seçimi, yerleştirilmesi, transferi ve terfi işlemlerinde işle ilgili gerekleri saptamak,
- İş gören eğitimi, iş görülürken karşılaşılabilecek tehlikelerin önlenmesi, iş koşullarının iyileştirilmesi, üretim standartlarının düzenlenmesi, işlerin basitleştirilip

yöntemlerin iyileştirilmesi ve dolayısıyla verimliliğin arttırılması, alt-üst ilişkilerinin düzenlenmesi, işler ile ilgili kayıtların tutulması gibi örgüt içi düzenlemelere temel oluşturmak.

Yukarıda açıklanan amaçlardan ilk olarak belirtilen, yeni işlerin görelî değerlerinin saptanması için gerekli verilerin sağlanması, iş değerlendirme uygulayıcıları açısından en önemli olanıdır.

İyi bir iş analizi yapmak, uzun ve zor bir işlemdir. Hem zamandan tasarruf etmek, hem de başarılı bir analiz yapabilmek için başlangıçta belli kararlar alınmalı ve bunlara uygun planlar yapılmalıdır. Bunlar şu dört bölümde özetlenebilir.

- 1- Toplanacak iş verilerinin belirlenmesi
- 2- Veri toplama yönteminin seçilmesi
- 3- İş analizcilerinin seçilip eğitilmesi
- 4- Analizcilere bilgi verecek iş görenlerin seçilmesi

Bu aşamaların daha geniş olarak incelenmesi uygun olacaktır.

1- Toplanacak İş Verilerinin Belirlenmesi

İş ile ilgili veriler yapılırken aşağıdaki unsurlara önem verilmelidir.

a) İş Kimliğini Belirleme: Analizi yapılacak olan işin adı, yapıldığı yer, varsa kod numarası, bilgilerin alındığı tarih, iş görenin adı, gözetimcinin işi, adı, işi tanıttıcı diğer adlar, işin girdiği sınıf (büro, teknik vb.) gibi tanıttıcı bilgiler gereklidir. Bu bilgilerin hepsinin eksiksiz olarak iş analiz formunda bulunması gerekmez, mümkün olabilen maksimum bilgiye ulaşılmalıdır.

b) İş Görev ve Sorumluluklarını Saptama: İş akışı içinde iş gören işi nereden alıyor, ne yapıyor ve nereye aktarıyor, ne tür enerji harcıyor, kas gücü mü yoksa karar verme-plan yapma gibi beyin gücü mü harcamıştır; ayrıca hangi araç-gereç,

yöntem ve işlemlerden yararlanılmıştır gibi sorulara cevap aranır. Böylece düşünsel ve kas gücüne dayalı işler birbirinden ayrılır.

c) Kişisel Gereklere Belirleme: İş yapılırken gerekli olan kişisel yeterlilikler belirlenir. Öğrenim, tecrübe, yargı, inisiyatif, analiz yeteneği, yaratma, düşünsel uygulama ve iş bilgisi ile makine kullanma, el, kol ve parmak becerileri belirlenip iş yapılırken bunlara ne derece gereksinme duyulduğu saptanır.

d) İş Koşullarını Tanımlama: Sıcak, soğuk, nemli, ıslak, gürültülü, pis kokulu, kirli, dumanlı, isli, yağlı, tozlu çalışma yerleri ile açık havada, kapalı, basık, aydınlık karanlık iş yerleri; ayrıca cinsel bozukluklara neden olan, el, kol, bacak, parmak kopmasına, kesilmesine, kırılmasına yol açan iş tehlikeleri ve bunların sıklıklarıyla yoğunlukları belirtilmiş olmalıdır. (Aşkun, 1969).

2- Veri Toplama Yöntemleri

İş değerlendirme yapılırken başlıca üç yöntem kullanılabilir. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- 1- Görüşme ve Gözlem Yöntemi
- 2- Soru Kağıdı Yöntemi
- 3- Karma Yöntem

1- Görüşme ve Gözlem Yöntemi:

İş analizcileri yapılmakta olan işi, işle ilgili bilgileri ve işin görüldüğü çevre koşullarını işçi veya gözetimci, ya da her ikisi ile birden görüşerek belirlerler.

Görüşme yönteminde iş analizi kılavuzu ve iş analizi veri kağıdı gibi başlıca iki tür form kullanılması gerekir. Bu formlardan amaç, analizcinin iş analizini yaparken herhangi bir noktayı gözden kaçırmamasını engellemek ve elde ettiği bilgileri bir yere kaybedebilmesini sağlamaktır.

Görüşme yöntemi, işle ilgili tam ve doğru bilginin sağlanmasını kolaylaştırır, iş göreni herhangi bir form doldurma zorunluluğunda bırakmaz, işler analist tarafından şahsen görülüp iş görenle konuşma yapıldığından daha doğru sonuçlara varılabilir, iş gören bu görüşme sırasında iş değerlemesi uygulaması ve iş analizlerinin niteliği hakkında bilgili kişilerden bilgi alabilir.

Bu sayılan üstünlüklerin yanında görüşme yönteminin bazı sakıncaları da vardır. Yöntem, analizi yapılacak çok işin olması durumunda çok uzun zaman alır, iş analizcilerine yapılacak ödemelerden dolayı analiz çalışmaları oldukça pahalıya mal olabilir, görüşmeler sırasında iş görenlerin verimlilikleri de düşebilir.

Yöntemin iki temel amacı vardır. Bu özetle şu şekilde sıralanabilir. (Karayalçın, 1977):

- a) İşin gözlenmesi yoluyla elde edilemeyen bilgilerin sağlanması
- b) Gözlem yolu ile toplanan bilgiyi denetlemek v geliştirmek

2-Soru Formu Yöntemi:

Soru formu yönteminde işi yapanlara işle ilgili öğrenilmesi gereken şeylerin bulunduğu bir soru formu verilir ve bunu doldurması istenir. Daha sonra analizde kaynak olarak kullanılmak üzere değerleyiciler bu formları kullanırlar. Burada toplanan veriler, iş tanımlarının yazılmasına hazırlık olmak üzere düzenlenir.

Soru formu yöntemiyle işe ait bilgiler daha kısa zamanda ve daha çok iş görenin katılımıyla elde edilebilir, böyle bir soru formunu dolduran iş gören işlerin bütünü ve ayrıntılarını, çevre koşullarını daha iyi görme imkanı bulabilir.

Bu yöntemde kullanılan form, dolduran kişinin anlayabileceği şekilde düzenlenmelidir. Eğer hem büro personeline, hem de işçilere yapılıcaksa, her iki kesim için de ayrı bir soru formu hazırlanmalıdır.

Bunların yanında soru formlarının hazırlanması çok zordur, yorumlamada objektif ve kararlı davranılmalıdır, tam bilgi çok seyrek elde edilir, bazı gözlemler için soru

kağıdını doldurmak çok zor olabilir, geniş çaptaki bilgilerin toplanması ve düzenlenmesi programını anlayamayabilirler. Bu sakıncalardan dolayı görüşme yönteminden daha zayıf kalmaktadır.

3-Karma (Bileşik) Yöntem:

Bu yöntem görüşme ve soru yöntemlerinin birleşmesinden meydana gelir. İş görenlere önce soru formu doldurtulur, sonra örnekleme yapılarak daha küçük çapta, iş gören grupları ile görüşmeler yapılır.

Bileşik yöntem soru formu kullanıldığından işçi ve gözlemcilerin geniş çapta katılımına olanak tanır, iş görenlerle yapılan görüşmelerde onlara detaylı aydınlatıcı bilgiler verilebilir, soru formlarının iyi ve tam olarak doldurulması sağlanabildiğinde analizler hızlanabilir.

Bileşik yöntem, yeter derecede verileri sağlamak konusunda soru kağıtlarına fazla, görüşmeye ise daha az güven duyulmasına yol açabilir (Aşkun, 1969). Ayrıca görüşme giderleri ve soru formunun hazırlanıp doldurtulması giderler, analizin maliyetini arttırıcı rol oynar, yeterli soru kağıdı hazırlanamayabilir, cevapların yorumu oldukça güçtür ve uzun zaman gerektirir, hem soru formu doldurtulup hem de görüşme yapılması gibi iki aşamalı bir analizin uygulanması, iş görenleri sınırlendirebilir.

3- İş Analizcilerinin Seçimi ve Eğitimi

İyi bir analiz çalışması için çok iyi seçilmiş analizciler, iyi bir işleyiş yöntemi ve iyi hazırlanmış iş analizi formları gereklidir. Analizciler işletme içinden, işletme dışından veya bu konuda uzmanlaşmış kişiler arasından seçilebilir. Analizciler seçilirken şu özellikleri taşıması gereklidir. (Lanham, 1964)

Kişisel Nitelikler

- Başkaları ile iyi geçinme

- Başkaları ile kolay diyalog kurabilme
- İyi görüşlü olma
- Sıcak ve arkadaş canlısı kişilik
- Anlayışlı ve sabırlı bir tutum
- Tarafsız görüş

Düşünsel Nitelikler

- Verileri analiz ve yorumlama yeteneği
- İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği
- Sözcükleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği
- Kısa ve açık yazabilme yeteneği
- Kendi başına çalışma yeteneği

Diğer önemli konu da analizcilerin sayısının saptanmasıdır. Bu sayı, seçilen veri toplama yöntemine göre değişir. Gözlem ve görüşme yapılacaksa bir gözlemci ortalama olarak günde üç dört iş görenle görüşme yapılabilir. Toplam olarak kaç kişiye gözlem yapılacağı ve gözlem işinin kaç gün süreceği belirlenmişse bu formülden yararlanılabilir.

$$A = \frac{I}{G \cdot S}$$

A=Analizci sayısı
I=Görüşme yapılacak iş görenlerin sayısı
G=Analizcinin yapacağı ortalama görüşme sayısı
S=Tüm görüşmelerin devam süresi

4- Analizcilere Bilgi Verecek İş Görenlerin Seçilmesi

Bilgi alınacak iş görenlerin seçiminde işçi ve gözetimcilerden yararlanmak en iyisidir. İş analizi için kullanılacak yöntem, söz konusu iş görenlerin seçimini büyük çapta etkiler. Görüşme yönteminde, bütün iş görenler ile görüşebileceği gibi içlerinden yalnız, en iyi bir kaçı ile de görüşme yapılabilir. Soru formu yönteminde formları bütün iş görenlerin doldurma olanağı bulunacağından, içlerinden özellikle

bir kaçının seçilmesi söz konusu olmaz. Bileşik yöntemde ise soru formları iş görenlerin tümüne dağıtılacak, bu arada uygun görülenler ile görüşme yapılacaktır.

Bir iş analizi projesinin üç ana aşaması şöyle sıralanabilir (Armstrong, 1974):

- 1- Görüşme, gözlem, soru formu gibi yöntemlerle verilerin toplanması,
- 2- Toplanan verilerin, işin organizasyonundaki asıl yerini, işi yapanın görevinin ve yapılması gerekli olan işlerin neler olduğunu detaylarıyla veren iş tanımı formlarına kayıt edilmesi,
- 3- İşlerin, iş değerlendirme planında kullanılan faktörler ışığında analiz edilmesi.

İş analizinde adım adım izlenecek yol genel hatlarıyla şöyle sıralanabilir:

- 1- O bölüme ilişkin sırasını, makineleri ve kilit personeli iyice tanıttak ve iş değerlemesinde bölümün kontrolüne yarayacak bütün bilgiler toplanır.
- 2- Bölüm şefleriyle görüşülür ve gerekli formaliteler tamamlanır.
- 3- Genel ustabaşı veya bölüm şefi ile izlenen plan tartışılır ve analizi yapılacak işlere ilişkin gözlem ve görüşme yolu ile bilgi toplanır. Daha sonra bu bilgi, gözetimci ile tartışılır.
- 4- Ustabaşının yardımı ile bölümdeki diğer kilit personelle tanışılır. Daha sonra, istenecek yardımları sağlamak için gerekli açıklama yapılır.
- 5- Bütün bölümlerdeki işler ve iş koşulları kavranarak analize başlanır. Önce (bölüm içinde yapılan işlere ilişkin genel bilgi sahibi olarak) kilit işler analiz edilir ve dolayısıyla bu kilit işleri karşılaştıracak veya onlara bağlı olan diğer işleri karşılaştıracak bir çerçeve, dayanarak sağlanır.
- 6- İşleri değerlendirme planına göre, iş analizi raporlarının hepsi gözetimcilere veya diğer ilgili personele incelettirilerek onaylatılır.

Bunların yanında işletmenin özelliğine ve isteğine bağlı olarak daha birçok ayrıntılı bilgi gerekebilir.

Bununla birlikte yukarıdaki temeller, iş analizleri yapan birçok işletmede başarıyla kullanılmıştır (Karayalçın, 1977).

2.2.2 İş tanımları

İş analizinden sonra ikinci safha, analizi yapılan işlerin tanımlanmasıdır. Bir işin tanımı, sürekli olarak değişen ve gelişen gerçeklerin anlık bir görüntüsüdür. İş tanımları anlık durumları o kadar açık ve kesin bir şekilde tespit etmelidir ki, tanımlanan işin uygulama tarzında geleceğe ait değişiklikleri hemen görebilmek mümkün olsun. Bir iş tanımında sadece karakterize edici olgulara dayanmak, değer yargısı gerektiren kavramları ise kullanmamak, kesin bir kuraldır.

İyi bir iş tanımı, pek çok fonksiyona hizmet eder. Geleneksel olarak iş tanımları, iş değerlemesi, etkin hareket tarzının seçilmesi, eşit bir iş olanaklarının saptanması ve değer analizleri ve bireysel gelişim planlaması ilgili kriterlerin belirlenmesi için gerekli olan temel bilgileri sağlar. Buna ek olarak iş tanımları, performans değerlemesinde bir araç olarak kullanılabilir. Örneğin bir iş tanımı, iş niteliği ile performans arasında oransal bir bağlantı kurar ve böylece değerlendirme prosesini kuvvetlendirir (Buford, Burkhalter, 1988).

İş tanımlarının amacı, işi değerlemede gerekli bilgiyi sağlamak ve bunları standart bir şekil ve formda yazmaktır. İş tanımlarında işin ismi, işin özeti, kullanılan makine ve teçhizat, ne gibi maddelerde veya maddeler üzerinde çalışıldığı ve yapılış sırasına göre işi meydana getiren işlemler yer almalıdır. İş tanımlarında kullanılan iş isimlerinin standart olmasına, tanımlamada kullanılan deyimlerin açık olmasına ve belirsiz ifadelerle yer verilmemesine dikkat edilmelidir (Aşkun, 1969).

İş tanımlarının sağladığı yararlar, aşağıdaki gibi sıralanabilir. İş tanımı;

- İş değerlemesi planı oluştururken bir temel ortaya koyar,
- Çağdaş bir işe alma programında akıllıca görüşme yapma ve yerleştirme için objektif bir kılavuz sağlar,
- İşletmedeki örgütlenme çalışmalarında temel alınacak olan doğru iş bilgilerini sağlar,
- Eğitim programının planlanmasında, eğitim yönetmenin ihtiyaç duyacağı bilgileri verir iş göreni kendi kendini ilerletmeye özendirir,

- Olası iş kazalarının azaltılması ve tehlikeli iş koşullarının düzeltilmesine yardımcı olur,
- İş gereklerini ve iş gören başarısını bir birinden ayıran sınırı tanımlamada, başarı veya liyakat derecelendirmesinde etkin bir yardımcıdır,
- Endüstride çalışan kadınların gerektiğinde erkeklerle aynı ücreti almalarına olanak verir,
- Her işteki görevlerle ilgili olarak işletme ile iş görenler arasında ortak bir anlayış aracı sağladığından temel ücret farklılıkları ile kayırcılık karşılaştırmada kolaylık sağlar,
- İşlerin yeniden düzenlenmesine bir temel oluşturur,
- İşverenin her iş görenin ne yaptığını açık olarak bilmesini sağladığı için, işletmede moral gücünü arttırıcı bir rol oynar.

İş tanımları yapılırken hangi amaca ağırlık verilecekse, özellikle ona ilişkin yararlı bilgilere ayrıntılı olarak yer verilmelidir.

İş tanımları başlıca üç bölümden oluşur. Bunlar aşağıda kısaca incelenmiştir:

1-İşin Kimliği: Bu bölümde işin adı, bağlı bulunduğu bölümlerin adları, numaraları, işin numarası, iş tanımının yapıldığı tarih, işteki iş görenlerin sayısı, en yakın gözetimcinin adı, işin şimdiki ücreti gibi başlıca noktalar belirtilir. İş adlarının standartlaştırılmış olması, burada önemli bir yer teşkil eder.

2-İşin Özeti: Bu bölümde bütün işin tanıtılmasına yönelik bir çalışma yapılır. İlk başta bulunan iş kimliği bilgileri, işi tanıtır; iş özeti, hem işin kapsamı ve amacını, hem de ona bağlı görevleri tanımlar. İşin özetinde işin ne olduğu, nasılı, niçini ayrıntılı olarak yer almalıdır.

3- İşin Görevleri: Görevlerin tanıtımında bilgilerin sıralı olarak sunulması için, işe ait verilerin düzenlenmesi gerekir. Bu bölümde ilk önce işin başlıca ödevleri, aşamaları veya kısımları belirlenir. Bir işin görevleri, diğer bir işten tamamen farklı bir nitelikte olabilir. Bir görev, sadece tanıtılan işte yer verilen kısımlardan biridir. Burada önemli olan, işin bir safhasına ilişkin bilgilerin tamamının aynı kısımda yer almasıdır.

Tekrarlı olmayan büro veya yönetsel işlerle ilgili düzenlemeler, genellikle daha yalın iş türlerinden daha zordur.

İş tanımı yazıya döküldükten sonra, denetlemeleri için gözetimci veya işçinin onayına sunulur. İş tanımları, okuyanın anlayabileceği gibi, gereğinden çok vaktini almayacak veya onu bıktırmayacak kısalıkta olmalı, tüm cümlelerin yüklemeleri, geniş zaman kipinde yazılmalıdır.

Bir iş tanımında bulunması gerekli olan kısımlar şöyle özetlenebilir (Tyson, York, 1989) :

- 1- Temel Detaylar: İşin tam başlığı ve derecesi. İşteki değer biçilmiş noktalar. İşin yapıldığı yerler.
- 2- Amaç: Hedefler ve organizasyonun amacıyla ilgilidir.
- 3- Görevler: Esas görevler ve kilit noktalar. Seyrek yapılan görevler ikincil işler. Çalışma saatleri.
- 4- Standartlar: Yapılan işlerin etkinliği için gerekli standartlar. İşlerin etkin yapılabilmesi için gereken kriterler.
- 5- Sorumluluklar: İşin organizasyon yapısındaki pozisyonu. İş yapanın hangi yönetici veya şefe bağlı olduğu işi yapanın emrinde kimlerin olduğu. Finansman, malzeme, teçhizat ve belirli bilgiden sorumluluk.
- 6- Fiziksel ve Sosyal Çevre: İş çevresinin belki özellikleri (oturma, statiklik, işletme içi-işletme dışı, değişken, akıcı, pis, riskli vb.). Diğer çalışanlarla ilişkiler (küçük-büyük gruplar, kendini diğerlerinden soyutlamak, dışa dönük davranışlar vb.).
- 7- Yetiştirme ve Eğitim: Yeni iş görenlerden beklenen başarı düzeyini elde edilebilme için planlı yetiştirme programları (örneğin atama programları, iş rotasyonu, ziyaretler, işletme dışı kurslar vb.). İşletme içi yetiştirme ve eğitim kursları, normal olarak iş ile birlikte oluşturulur.
- 8- Terfi Olanakları: İş gören için yükselme olanaklarının varlığı.
- 9- İstihdam Koşulları: Maaş ve diğer aylık gelirle ilgili koşullar. Fazla mesai olanakları. Sosyal ve diğer yardım olanakları. Yetki devri durumu. İşle ilgili özel istihdam koşulları.

10- Sendika ve Diğer Kuruluşlarla İlişkiler: Uygun sendika ve kadro koşulları. Diğer kuruluşların durumları.

11- İş Koşulları: Genel olarak işle ilgili görüşler. İşin kolaylığı-zorluğu, koşulları vb.

İş tanımlarının iki ayrı parçaya bölünmesi, kabul edilen ve uygulanan bir yöntemdir. Birinci yarı, işin konusunu, kullanılan işletme malzemesini ve işin seyrini belirtilen ve işle ilgili bilgileri kapsayan geniş bir tanım verir. İkinci yarı ise, iş yükü seviyesinin tespiti suretiyle dolaylı olarak ücretin belirlenmesine yarayacak belirli görüş açılarının birleştirilmesine ayrılmıştır.

İşletmedeki işlerin tanımlanması iş analizi yapan kişi tarafından yapılabileceği gibi, konu ile ilgili diğer kişiler tarafından da yapılabilir. Tüm işlerin tanımlanması bittikten sonra, bu tanımlar yetkililerce onaylanmalıdır. İş tanımları, değerlendirilecek etmenlerin her biriyle ilgili tanımların tam anlamı ile anlaşılabilmesine yardımcı olur. Ücret etüdünü yapan analizci iş gereklerini yorumlamadan önce işle ilgili ön bilgilerden sonra ilk olarak iş tanımlarına bakar. Bu nedenle iş tanımlarının hassas, yeterli ve tamam olması son derece önemlidir. (Karayalçın, 1977)

2.2.3 İş gerekleri

İş gerekleri, iş değerlemesi kapsamına giren işleri yapabilmek için gerekli olanların tanımlanmasıdır. İş gerekleri, iş değerlendirme süreci içinde değerlemeye ait faktörlerin ağırlıklarının tespitinde önemli bir kaynaktır. İş gerekleri hazırlanırken başvurulacak kaynak iş analizleri ve tanımlarıdır.

İş gerekleri, işler değerlendirilirken başvurulacak iş faktörlerine verilmesi öngörülen değerlerin temelini oluşturur. İş gereklerinde yer alan tanımlar, iş değerlendirme planında belirtilen her faktöre ilişkin standart zorluk derecesi tanımlarıyla karşılaştırılır. Sonuçta plandaki standart ölçüye bağlı olarak, bir işteki her faktörün zorluk derecesi belirlenir.

İş gereklerinde işin kimliği ile ilgili veriler ve derecelendirilecek iş değerlemesi faktörleri yer alır. İş kimliği verileri, işe verilen toplam puan ile derecelendirme sonucu bu işin girdiği sınıf ya da iş gücü derecesi ve işletmelere göre değişen başka sınıflama bilgilerini içerir. İşe ilişkin faktörlerin tanımları için uygun başlıkları altında ayrılmış yerler bulunmaktadır. Her faktörün başlığı yanında ayrıca yapılacak derecelendirme sonucunun yazılacağı bir boşluk vardır. Söz konusu faktörler düşünsel (öğrenim, tecrübe, iş bilgisi) ve fiziksel (yürüme, atlama, eğilme, ayakta durma, oturma, diz çökme, uzanma, kaldırma, dengede durma, taşıma, atlama, itme, çekme, elleme, parmakla dokunma, duyma, konuşma, görme, işitme, çalışma hızı vb.). Sorumluluk, iş koşulları (içeride, dışarıda, sıcak, soğuk, nemli, kuru, ıslak, tozlu, kirli, kokulu, gürültülü, karanlık, yüksek zehirli, gazlı, vb.) iş tehlikeleri (kesikler, yaralar, yanıklar, fitik, burkmalar, uzuv kayıpları, görme işitme bozuklukları, meslek hastalıkları, elektrik çapması vb.) şeklinde sıralanabilirler.

Genel olarak işin etkin olarak yapılabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları tanımlayan iş gerekleri sistematik olarak dört bölüm içerir (Tyson, York, 1989). İlk bölüm, işle ilgili tanım ve görev listesidir. Bundan sonraki üç bölüm de sırasıyla bilgi, beceri ve tutumları içeren açıklamalardır.

Bilgi kısmında çok ayrıntılı bir bilgi yer almaz. İşle ilgili her bir görev için ne tür bilgiye (teknik, yönetsel veya mesleki bilgiler olabilir) ihtiyaç olduğunu belirler.

Beceri bölümü, becerinin tanımlanmasında karşılaşılan güçlüklerden dolayı daha zordur. Kısaca tanımlamak gerekirse beceri, görevlerin daha etkin başarılabilmeleri için gerekli olan temel davranışı belirler. Beceri, insanın yaradılışından gelen düşünsel ve fiziksel durumlar ile ilgili olarak sürekli yapabildiği hareketler ile gelişir. Kişiden kişiye değişen bu yapı ile ilgili olarak kişilerin bireysel olarak erişebilecekleri beceri seviyesi de değişecektir. Beceriler zihinsel, el becerisi ya da sosyal (insanlar arası) beceri olabilir.

Tutumların da beceri gibi tanımlanması ve genel bilgi eksikliği ve psikolojik karmaşıklığı nedeniyle ölçülmesi, oldukça zordur. Bu kısımdaki terimler, genellikle

sosyal becerileri içerir. Bu başlık altında iş güvenliğinin sağlanmasına da gereken önem verilmelidir.

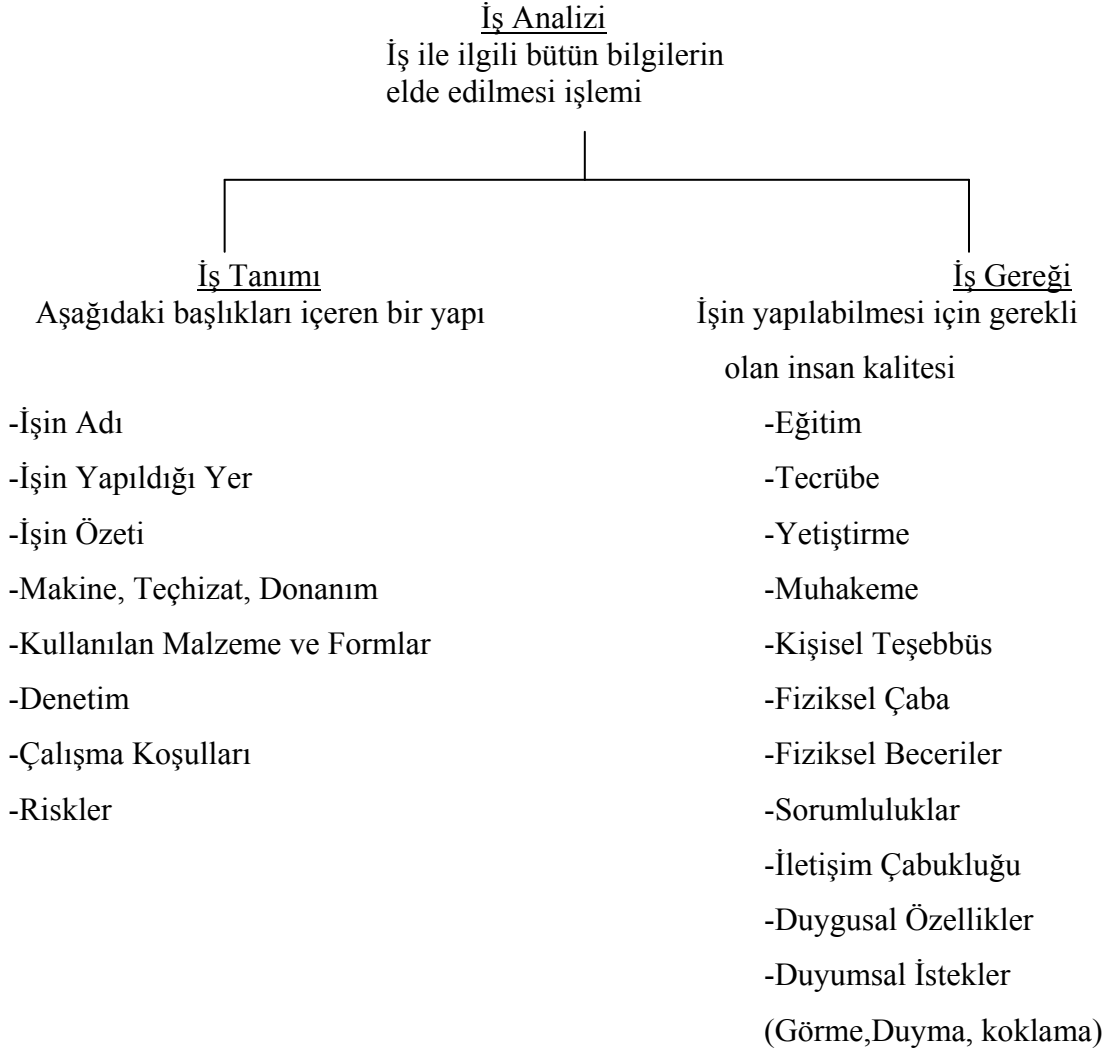
İş tanımı ile iş gereği arasındaki fark, iş tanımının işin ne olduğunu tanımlaması, işin bir profilini çizmesi; iş gereğinin ise işin işi yapandan neler istediğini ve gerekli olan insan becerisini belirlemesidir (Nash, Carroll, 1975). İş gereği, işi yapan kişinin ihtiyaç duyduğu özelliklerin bir profilidir. İş tanımı ve gerekleri genellikle bir arada yazılır ve bunların ikisine birden iş tanımı denir. İş gerekleri için gereken veriler de iş analizleri sayesinde toplanır.

Eğer iş gerekleri ayrı olarak düşünülürse, burada ayrı olarak iş ile ilgili veriler bulunur. Her bir iş için gerekli olan beceri ve çaba belirlenir. Hangi işin daha iyi yapılabilmesi için özel araçlar, hareketler, tecrübe, eğitim ve yetiştirme gerektiği saptanır. İş gerekleri aynı zamanda işin gerektirdiği faaliyetlere bağlı olan fiziksel çabayı da tanımlar ve geneller. Örneğin” 80 kiloluk bir yükü kaldırmak “, “ daha büyük bir ağırlığı kaldırmak” tan daha iyidir (Sheibar, 1979).

İş gereği formunda işin adı, kod numarası, tarihi, amiri, başarı faktörleri (eğitim, tecrübe, iletişim), çaba faktörleri (fiziksel ve zihinsel çaba) ve iş koşulları yer alır.

İş tanımlarında yer alan iş koşullarının basit yapısı, iş görenler için önemli bir yer teşkil eder. Bu yapı, iş gereklerine de yansır. İş analizlerinden elde edilen işle ilgili bilgiler, iş tanımı ve gereğinin oluşmasında bir temel oluşturur ve söz konusu işin daha detaylı incelenmesine olanak verir.

Aşağıda iş analizlerinden yola çıkılarak elde edilen iş tanımı ve iş gereklerinin içerikli bir şekil yardımı ile özetlenmiştir (Beach, 1985):



Şekil 2.3: İş analizinde iş tanımı ve iş gereği (Beach, 1985)

İş gereklerinin yazılması çalışmalarında ve daha önceki aşamalarda (iş analizi ve tanımlarının hazırlanması sırasında), işçilerin, temsilcilerinin ve gözetimcilerin işbirliğine başvurmak, daha sonra olabilecek pek çok anlaşmazlığın giderilmesi, olası yanlışlıkların engellenmesi veya göz ardı edilen noktaların dikkate alınması yönünden zorunludur.

İş gerekleri hazırlanırken basit ve sade bir anlatım ve geniş zaman kipindeki cümleler kullanılmalıdır. İş gereklerinin yazımında çok fazla kural (sırası, düzeni vb.) yoktur, amaç işi yeterli detaya inerek anlatabilmektir.

İş değerlemesi süreci sonucunda saptanan değerler, iş gerekleri çizelgesine yerleştirilir. Bu çizelgeye “ İş Spesifikasyon ve Değerleme Formu” denir.

İş değerlemenin esas öğesi, iş analizleridir. Burada işler ile ilgili ayrıntılı veriler toplanır. İş analizleri uygulanırken öncelikle toplanacak iş verileri belirlendikten sonra, hangi veri toplama yönteminin uygulanacağına, bu uygulamayı hangi analistlerin hangi iş görenlerle irtibat kurarak yapacağına karar verilmelidir. Veri toplama yöntemleri arasında en iyisi, bileşik (karma) yöntem olarak adlandırılan ve içinde hem görüşme ve gözlemin, hem de soru formunun yer aldığı yöntemdir. Böylece işler hakkında daha geniş ve objektif veriler sağlanabilir. İş analizcilerinin de işlerini çok iyi bilen nitelikli kişiler olmaları, çalışmanın başarısı için şarttır.

İş analizlerinden yola çıkılarak iş tanımları elde edilmektedir. İş tanımları, işlerin bir anlık fotoğrafını gösteren, işlerle ilgili detaylı bir bilgi sahibi olunmasını sağlayan tanımlardır. İşin olduğu gibi, o andaki durumunu kesin olarak belirler.

İş analizleri ve tanımlarından yola çıkılarak da iş gerekleri belirlenir. İş gerekleri, iş değerlemesi kapsamına alınan işlerin yapılabilmesi için gerekli olan unsurları belirler. İş değerlemesi planında yer alan faktörlerin değerleri belirlenirken iş gerekleri ile karşılaştırılır.

İş tanımları işlerin o anda olduğu durumu, iş gerekleri de işin olması gerektiği durumunu tanımlar. Günümüzde yapılan iş değerlemesi çalışmaları daha çok işin o andaki durumu göz önüne alınarak yapılmaktadır.

2.3 İş Değerlendirmenin Faydaları Ve Eleştirilen Yönleri

Organizasyonlardaki ücretlendirme problemleri, yönetim ve çalışanlar arasında eşitsizlik söz konusu ise uygunsuz bir insan kaynakları yönetimi var ise ve bu karmaşa hakkında çözüme gidilmek isteniyorsa iş değerlendirmenin başarılı olmaması düşünülemez. İş değerlendirmenin başlıca faydası işletmelerdeki tutucu ve itici özendirme tetiklemesidir.

2.3.1 İş değerlendirme uygulamalarının faydaları

İş değerlendirme fiziksel ağırlıklı işlerde de zihinsel ağırlıklı işlerde de sayısız faydalar sağlamaktadır.

Örneğin iş ölçümü ve işin değerlendirilmesi fiziksel çaba yoğun işlerde oldukça kritiktir.

Fabrika tabanlı takımlarda işin gerçekleştiği çalışma yerlerinde ergonomik risk faktörlerini belirleyecek geniş sistematik kolay kullanımı olan ergonomik bir iş ölçümü sistemi geliştirilebilir. Bu sistemin amacı maliyet düşürücü ergonomik gelişmelerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve sıralanmasının ardından belirli kassal hareketlerin azaltılması için uygulamaya alınmasıdır. Böylece iş ölçümü ve iş değerlendirmesi sayesinde fiziksel çaba yoğun fabrika ortamındaki işlerde hem ergonomik iş şartları sağlanmış olacak aynı zamanda iş tehlikesi riskinin düşürülmesine olanak sağlanmış olacaktır.

Global olarak iş değerlendirmenin başlıca faydaları şöyle sıralanabilir;

- İşe alımlar için kaynak teşkil etmektedir. Adama göre iş değil işe göre adam istihdamı prensibinin gerçekleştirilmesine imkan tanımakta ve iş tatminini artırmaktadır.
- Prim ve temettü gibi teşvik sistemlerini sağlam bir temele oturtmak.
- İşveren için kişilere bağlı olmayan kök ücret esaslı devamlı bir ücret sistemi kurmak.
- İşveren- Sendika arasında toplu sözleşme ve uyuşmazlıklarında iletişimi sağlamak.
- İş tanımları ve iş gerekleri belirlenerek işlerin güçlükleri ve farklılıkları belirlenmektedir.

- İşlere ait yetki ve sorumluluklar belirlenerek çalışanlar arasında yetki ve sorumluluklar belirlenmektedir.
- Bilimsel ve gerçekçi ücret politikalarının temelini oluşturmaktadır.
- İşçi- İşveren ilişkilerini dengelemekte ve toplu iş görüşmelerinde gerçek verilerin değerlendirilmesine imkan tanınmaktadır.
- Eşit işe eşit ücret uygulanması ile adil ve dengeli bir sistemin meydana getirilmesini sağlamaktadır. İş değerlendirme ücretlere adalet ve objektiflik getiren bir metottur. İş Değerlendirmesi ile bir iş yerinde ücretlerin, işlerin güçlük ve sorumluluk derecelerine göre belirlenen iş değerleri birbirinden farklı olan işlere de bu farka uygun adil ücret ödenmesi sağlanır. Metot sayesinde işler arasındaki önem ve güçlük farkları kadar benzerlikleri de ücretlere aksedilebilmektedir. Bu da kuruluşun adil bir ücret yapısına kavuşmasını ve her işin kendi yerini bulmasını mümkün kılmaktadır. İş Değerlendirme çalışmalarında metodun esasları tek yön verici taraf olup sistem subjektif ve şahsi görüşlere müsaade etmez. Çalışmaları yürüten komitenin keyfi kararları ve şahsi görüşleri söz konusu değildir.
- Ücret kontrolü için etkili bir araçtır.
- Çalışanların ücret tatmini yoluyla verimliliklerinin artmasını sağlamaktadır.
- İşgücü özellik ve niteliklerine uygun olarak ücretler ödenebilmektedir.
- Çalışanların iş ve ücret ile ilgili şikayetlerini incelemede ve tedbir almada yardımcı olmaktadır.
- İşgücü maliyeti ve ücret giderlerinin denetimi sağlamaktadır.
- Eğitim planlamasında yararlanılmaktadır.

- İşleri ve ödevleri basitleştirmek ve iş tasarımı ile ilgili kararları almak için iş tanımları yol göstermektedir.
- Kuruluşun organizasyonu ile işgücü nitelik olarak planlanabilmektedir.
- Çalışanları işlere yerleştirmek, terfi ettirmek, teşvik tedbirlerini almak, işten işe aktarımlar yapmak için gerekli bilgileri sağlamaktadır.
- Başarı, tecrübe ve eğitim sebebi ile terfi ve kıdem şartlarını belirlemeye yardımcı olmak.
- Özlük hakları işlemlerinde objektiflik ve düzen sağlamaktadır.
- İş güvenliği ve işçi sağlığı konularında karar ve tedbirlerin alınmasında yardımcı olmaktadır.
- Çıkabilecek ihtilaflara karşı bir değerlendirme sistemi yapısının kurulmuş olması ile ihtilaflar yasal bir zemine oturtulmuş olur.
- İş değerlendirmesine dayalı ücret eğrileri yardımıyla işverenin bulunduğu bölgede aynı ve benzeri iş kolunda kurulu diğer iş yerlerince aynı ve benzer işlere ödenen ücretlerin pek fazla üzerine çıkılmadan işçi alınması mümkün olabilir. Ücret baremlerinin hazırlanmasında aynı veya benzer işkolu bölge kuruluşların ücretleri de dikkate alındığı ve bölge ücretlerindeki değişikliklere göre her zaman ücret baremlerinin revize edilebildiği içindir ki iş değerlendirmesi, iş yerleri arası ücret dengesinin sağlanmasına yol açmaktadır.
- İş değerlendirme, idare ve çalışanın verimliliklerini artırıcı etki ederek, daha yüksek bir işletme verimliliği sağlanmasında rol oynar. Yani verimliliğin artmasında rol oynayan önemli bir metottur. İş değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen personel, iş ve ücretlerle ilgili doneler ve objektif esaslar idarecilerin pek çok hususta başvurabilecekleri değerli bir kaynak mahiyetini taşımaktadır. Böylece idareciler; personel, iş ve ücretle ilgili birçok konuda sağlam doneleri kısa zamanda bularak

daha verimli çalışma imkanına kavuşmaktadırlar. Zaman kaybı ve birbirini tutmayan donelere dayanmanın sebep olacağı aksak sonuçlar önlenip, idari faaliyetlerde verimlilik artmış olacaktır.

- İş değerlendirme neticesinde tespit edilen bilgiler, işletme organizasyon, iş tedbirleri ve çalışma şartları ile ilgili bazı kararların alınması ve geliştirme programlarının uygulanmasında önemli bir rehber hizmeti görmektedirler.
- İş değerlendirme iş kazaları ile ilgili güvenlik tedbirlerinin alınmasında etkili olmaktadır.
- İş değerlendirme çalışmaları ile işlerin unvanlarının tespit ve standardize edilmesi imkanı da sağlanmıştır.
- İş tanımları vasıtasıyla işlerin görev ve sorumluluklarının kontrolü rahatlıkla yürütülebilmektedir. Bu kontrol sonucu işlerde gerekli tedbirler zamanında alınabilmektedir.
- İş değerlendirmenin sağladığı bilgiler organizasyon, iş metotları ve çalışma şartları ile ilgili tedbirler de oldukça önemli bir kaynak mahiyeti taşımaktadır.
- İş değerlendirme sayesinde idarecilerin iş, ücret ve personelle ilgili kararları da şahsi görüş ve baskılarından uzaklaştırmış olacaktır.

İş değerlendirmenin faydaları tutucu ve itici özendirmeleri tetikleme bakımından da önemlidir. İtici özendirme; iş görenlerin düşük düzeydeki işlerden daha yüksek düzeyde işlere geçmelerini istemek ve geçtiklerinde ücretlerini arttırmak. Tutucu özendirme ise işgörenlere şimdiki işlerinde kalmalarını istemek ve bunun için ücretlerini arttırmak şeklinde özetlenebilir. İtici özendirme iş değerlemesi planında yüksek düzeydeki işlere, düşük düzeydekilerden daha fazla ödemedede bulunulmasının sağlanması ile oluşturulur. Örneğin şirketin başkanı genel müdürden, bunun yanında her ikisi makine operatörlerinden fazla aylık alırlar. İtici özendirmeyi gerçekleştirmede işletmenin ödeme ölçüsü, verimce katkı dikkate alınarak yapılmış

iş değerlemesine göre düşükten yükseğe doğru derecelenir. Bununla, birçok iş görenin ilerlemek isteğinde olduğu var sayılır. İlerleme için gösterilen çabaların karşılığı ise, her iş yükseltiminde artan ücrettir. Ancak buna rağmen, her iş gören bir terfi derecesi sağlamayacak ya da terfi için çaba göstermek istemeyecektir. Yalnız bu çalışanlarında şimdiki görevlerinde kalmaları için iş değerlemesi planında, aynı işe göre bir ücret artış basamağına yer verilmesi yani tutucu özendiriminin sağlanması gerekecektir. (Walker, 1973)

2.3.2 İş değerlendirmenin eleştirilen yönleri ve problemleri

İş değerlendirmenin yüksek performanslı stratejik işlerle birbiriyle çatışıp çatışmadığı veya birbirlerine ne kadar uygun oldukları konusunu tartışmaya açıktır. Bu çatışma yüksek performans yaklaşımının tamamen uygulandığı iş ortamlarında daha formel ve analitik iş değerlendirme çeşitlerinin olma ihtimali olduğu varsayımı ile ortaya atılmıştır. Bununla beraber analitik iş değerlendirme ve yüksek performans iş sistemlerinin beraber, tek başına olmalarına göre ortalamanın üzerinde finansal performans göstermeleri zordur. Sonuçlar iş değerlendirmenin bazı türleri ve yüksek performans yaklaşımı arasında potansiyel bir uyumsuzluk olduğunu göstermektedir ki; yöneticilerin bu durumu insan kaynakları stratejilerinde göz önüne almaları gerekir. Nitekim piyasa koşullarında da yüksek seviyelerdeki işlerde işletmelerin bünyesinde var olan iş değerlendirme sonucunun değerlerinin tamamen bir kenara bırakılmadığını ancak bu tip işlerin iş değerlendirmenin sonucundan öte ayrıca ele alınıp bir kere daha değerlendirilmeye tabi tutulduklarını görmekteyiz.

Başlıca dezavantaj olarak nitelendirilen tarafları özetle ortaya koymak gerekirse, yöneticilerin daha alt kademedeki yöneticileri iş değerlendirmenin prensipleri ve uygulamaları konusunda bilgilendiremedikleri, iş değerlendirmeyi haksız ücret artışlarını haklı gösterecek bir araç olarak görmeleri, iş değerlendirmenin önündeki engelleri ve sınırları anlayamamış olmaları ve iş değerlendirmenin yenilikleri yansıtabilecek şekilde yenilenmesini sağlayamadıkları sayılabilir.

İş değerlendirmenin dezavantaj olarak görülen tarafı detaylıca irdelenecek olursak, mevcut iş değerlendirme sistemlerinin faaliyet alanları az veya çok belirli faktörlerle

sınırlandırılmış olması getirilen en temel eleştirilen biridir. Esasen, sistematik kararları, kişilerin ortak kararlarına dönüştüren bir teknik olmasına rağmen, her zaman amaca uygun olması beklenemez. Yönetim kurulu ve sendika gibi bir takım gruplar iş değerlendirmesini kullanmazlarsa, iş değerlendirme yapmanın yararlı olmadığı anlamına gelmez. Bir ücret yapısında açıkça görülen, mantığa uygun olmayan unsurlar düzeltmek için faaliyet alanları ücret oranları ile sınırlandırılır. İş değerlendirme sonucu bazı geleneksel ücret yapıları, mantığa uygun olmamasına rağmen değişmeyebilir.

İş değerlendirme zaman kaybettirir, uzman personele ihtiyaç duyar ve çok pahalı olabilir. İşverenlerin en büyük endişesi, yeni ücret yapısının işçilik maliyetlerini büyük oranda artıracığıdır. İş değerlendirme planının dayanağı, sık sık faktör dereceleri oluşturmaktır. İş değerlendirme planının tanıtımının maliyeti, onun getireceği yararlar göre daha ağır gelmektedir.

Sendikalar, iş değerlendirmeye pek güvenmemekte ve sık sık karşı çıkmaktadırlar. Karşı çıktıkları husus, aynı özel terminolojiler ve işlerin daima bilimsel baskılarla sınırlandırıldığı gibi yanlış izlenimleridir.

Faktörler arası ilişkilerin ölçülmesi ve takdiri de iş değerlendirme için problem teşkil etmektedir. İş değerlendirmenin bir başka problemi de güvenilirlik ile ilgilidir. Güvenirlik farklı zamanlarda ve farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi durumunda bile tekrarlı olarak aynı sonuçları verme olarak tanımlanabilir. İş değerlendirmenin güvenilirliği ise aynı işin farklı zamanlar ve farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi halinde bile aynı değeri alması olarak tanımlayabiliriz. İş analizi sırasında iş görenden işle ilgili bilgilerin alınması son zamanlarda öncelikli ve yoğunlukla yapılan faaliyete bağlı olarak değişmektedir. Bu da işin değerlendiren tarafından yanlış algılanmasından değil de çalışan tarafından yanlış yansıtılması sonucu hata oluşmasına sebep olmaktadır.

Güvenilirliği etkileyen bir diğer nokta ise analistin dil kullanmadaki becerisidir. Doldurulmuş olan iş değerlendirme formları analistin dil yeteneğine bağlı olarak işi algılamasına ve işin özelliklerini kavramasına bağlıdır.

İş değerlendirmenin temel tarzlarından biri bireysel özelliklerin belirlenmesi ve az veya çok kesinleşecek işlerin olmasıdır. Fakat birçok sektördeki modern eğilimler, monotonluktan kaçınılsın diye daha esnek işyeri organizasyonu yapmaktır ve böylelikle iş görenler üretim ve teknolojiadaki değişikliklere daha severek adapte olurlar. Bu yüzden, büyük zorluklarla belirlenen görevlerle ilgili olarak, işlerin esasını belirlemek için bir dereceye kadar yapmacık olunabilir. İş değerlendirme gerçekte işin yapısı ve işyeri düzeni ile bütünleştirilir. Eğer işyeri organizasyonu, daima değiştirilirse, değişen olaylara kendi kendini ayarlamak için belirli bir zamana gerek duyan iş değerlendirmenin tanıtımını yapmak oldukça zordur.

İş değerlendirmede özel olarak dikkat edilmesi gerek bir takım noktalar vardır. İş değerlendirmeyi anlamakta temel bazı noktaları tespit etmek oldukça önemlidir. Özel veya resmi kurumlardan hangisi olursa olsun işleri değerlerine göre birbiri ile ilişkilendirmek ve kabul edilebilir bir platformda değerlemek esastır ve her organizasyonda rasyonel bir değerlendirme ve planlama çok kritik bir öneme sahiptir. Bunun yanında süre giden bir değerlendirme sistemi olan bir kurumda fazla mesainin durumunu öngörmek temel önemli noktalardandır.

İşgücü pazarı genellikle insan kaynakları uzmanına iş yapısını kurmakta neler yapılması gerektiği konusunda bilgi vermemektedir. Bunun yanında işin yapısının kurulması; yönetim, yargı ve güç dengesinin öngörülmesinde kompleks bir problem haline gelmektedir. Bununla beraber iş pazarı genellikle işin yapısının geçerlilik ve kabul edilebilirliğini test etmek içindir. Kültürden gelen bir takım değerlerin iş ilişkili olan değerleri iş değerlendirme metodu ile ölçülebilir.

İş değerlendirme her bir işin organizasyondaki diğer işlere göre değerlendirilmesinin sistematik bir yoludur. Genellikle işi çalışanlar tarafından “icra edilen saat bazına göre ödeme alınan yapılan çalışmalar olarak ve pozisyonları aylık maaşlı çalışanlar tarafından üzerlerinde bulundurulmuş görevler” olarak tanımlamak mümkündür. Teknik bazda iş birkaç pozisyon içerir. Genel uygulamada pozisyon değerlendirme iş değerlendirme ile eş olarak düşünülmüştür. İş değerlendirme bir firmaya sistematiklik metodolojik yaklaşım ve tutarlılık getirmektedir.

İş değerlemenin en belirgin özelliği bireylerle değil işle ilgileniyor olmasıdır. İnsanlar işi dolduranlardır. İnsanların konumları ise işi ne kadar iyi yaptıklarına göre belirlenir. Fakat iş, çalışandan bağımsız olarak düşünülür ve belli görevlerin gruplaması olarak tanımlanır. Genel bakış açısı ile iş değerlendirme, organizasyonel planlama organizasyonel konumu yukarıdan aşağıya kurar ve yapılacak toplam görevleri yönetilebilir ve etkin birimlere böler ve bunların yönetim açısından düzgün bir şekilde entegrasyonunu sağlar.

İş değerlendirmede altını çizmek gereken bir noktada geçerliliğidir. İş değerlendirmenin geçerliliği sistemin işleri değerlendirmedeki doğruluk ve hassaslığıdır. İş değerlemede 3 ana geçerlilik tipinden bahsedilebilir; kriterlerle ilgili, içerikle ilgili, yapı ile ilgili olan geçerlilik tipleridir.

Kriterlerle ilgili; Piyasa değerleriyle il değerlendirme sistemi sonucu elde edilen sonuçların karşılaştırması kriterlerle ilgili değerlendirmeye örnek teşkil eder. Bu strateji sadece piyasa durumu kabul edilebilir bir aralıkta ise geçerlidir.

İçerikle ilgili; Bu çalışmalar işin değeri ile ölçülen faktörler arasındaki ilişkiyi ölçmek için tanımlanmıştır. Burada faktörlerin seçimi yönetim tarafından veya uzmanlar tarafından yapılabilir. Yönetimin yaptığı seçimler işletme politikasını yansıtacaktır. Her koşulda ölçülen değerlerle işin değeri arasında yüksek bir ilişki olması istenilmektedir.

Yapı ile ilgili; Bu geçerlilik tipi mevcut bilgiyi organize etmek ve açıklamak için ortaya konulmuş bir teoridir. Yapı ile ilgili geçerlilik, çalışmada ele alınan faktörlerin kurulan yapı ile ne kadar uyumlu olduğunun ölçüsüdür. Bu faktörler geçekte tam olarak ölçülemeyen kavramlardan oluşmaktadır bu açıdan analistler tarafından aynı şekilde algılanmaları önemlidir.

Geçerliliği ölçmenin pahalı bir yolu da işleri farklı değerlendirme metotları ile ölçmek ve sonuçların uyumlu olması durumunda çalışmanın geçerliliğine kadar vermektir. Bu metodun da geçerliliği sorgulanmalıdır her iki metodun da aynı sonucu vermesi bu yöntemlerin her ikisinin de geçerli olduğu anlamına gelmez.

Belli bir zamandır tüm iş değerlendirme sistemleri klasifikasyon sistemleri olma ve ödül ve hiyerarşik seviyeleme olmak yönünde eğilimlerde dirler. Sistemin belli kontrolleri operasyonel karakteristikleri açıklığa kavuşmaktadır. Birçok organizasyon yeni bir iş hakkında bilgi toplayıp değerlendirdikten mevcut yapıya işi oturtmaya çalışıyorlar. Bu durum işi değerlendirirken eski iş değerlendirme sisteminden yararlanmayı ve eski sistemin kriterlerine göre yeniden değerlemeyi sağlamaktadır. Böylece göz kararı da olsa diğer işler arasında işin tam olarak nereye oturacağı tespit edilmiş oluyor. Bu durum neden tüm iş değerlendirme sistemlerinin iş sınıflama ve seviyelemeye dayalı ödüllendirme sistemleri olma yönünde bir gösterdiklerini açıklamaktadır.

2.4 İş Değerlendirmenin Türkiye’de Ve Dünyadaki Gelişimi

İş değerlendirme ilk kez ABD’ de oluşturulmuş ve uygulanmıştır. İş değerlendirme bilimsel yöntemin sonucu olarak doğmuştur. İş değerlendirme çalışmalarının 1871 yılında Chicago kentinde kamu hizmetini düzene sokma girişimleri dahilinde yapılan modern iş analizleri ve aynı şehirde Common-Wealth Edison şirketinin 1909 yılındaki benzer çalışmalarıyla başladığı söylenebilir. 1911’de Frederick W. Taylor tarafından yayınlanan Shop Management adlı kitabında yayınlanması ile iş değerlendirme çalışmalarının Taylor tarafından başlatıldığı da kabul görmektedir. Aynı zamanlarda Griffenhagen ve Hopf benzer çalışmalar gerçekleştirmişlerdir.

Başlangıçta işletmedeki işlerin önem ve ağırlık derecesine göre sıralanmasını sağlamak için sıralama metodu geliştirilmiştir. Bu metot üzerinden hareketle 1922 yılında sınıflandırma veya derecelendirme metodu iş derecelerinin tespiti analizinde kullanılmıştır. Bu metotlar büyük işletmeler için yetersiz kalınca 1925 yılında Merrill R. Lott puanlama metodunu ortaya çıkarmıştır. Ancak bu yönteminde geniş kapsamlı bir uygulamaya varılmak istenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak kapasitede olmadığı saptanmıştır. Eugene J.Benge 1926 yılında tamamlayıcı bir teknik olarak faktör karşılaştırma metodunu geliştirmişlerdir.

İş menfaatlerinin kanuni teminata bağlanması, işçi ve işveren grev ve lokavt haklarının tanınmasından sonra iş değerlendirme birçok ülkede hızla yaygınlaşmıştır.

ABD' de Fair Labor Standart Act'in getirdiği yükümlülükler ve koşullar iş değerlendirme konusunda hiçbir şey yapmamış pek çok işletmeyi dışarıdan yardım almak zorunda bırakmıştır. Ulusal birlikler ve odalar bu konularda derinlemesine çalışmalarda bulunmuşlardır. (Lanham,1964) 2. Dünya Savaşı ile beraber War Labor Board pek çok işin dizgeli bir sınıflandırmasını zorunlu kılmıştır. Aynı zamanda Kore Savaşı sırasında da benzer bir dayatma iş değerlendirme uygulamalarının yaygınlaşmasına sebep olmuştur.

İş değerlendirmenin endüstri düzeyindeki uygulamaları çeşitli ülkelerde farklı bir gelişim göstermiştir. Avrupa'da iş değerlendirme çalışmaları ile ulusal düzeyde planlamalara yönelmiştir. Ortaya çıkan başarısızlıkların bir kısmı sistemin işletilmesinden değil politik, ekonomik ve hatta kültürel faktörlerden ortaya çıkmıştır. İsveç'te merkezi bir örgütlenme ile iş değerlendirme eksperleri yönetici ve sendikalara danışmanlık yapmaktır. Tüm uygulamalarda faktör puan yöntemi kullanılmıştır ve tümü bedeni işlerin değerlendirilmesini ele alan planlardır. Batı Almanya'da iş değerlendirme çoğunlukla makine endüstrisinde kullanılmıştır. Danimarka iş değerlendirme çalışmalarını merkezi olarak idare etmek istemiştir ancak demokratik toplumlarda bütüne uyabilen bir formülasyon bulabilmenin zorluğu sebebiyle bundan vazgeçilmiştir. Sovyetler Birliğindeki uygulama çalışanların devlet işçisi ve memuru olması sebebiyle başarılı olarak görülmüştür. ABD'de ilk endüstri düzeyinde gerçekleştirilen çalışma NEMA planıdır daha sonra çelik planı olarak bilinen US. Steel Planı 1950'lerde uygulamaya girmiştir. Halen ABD'deki işgücünün 2/3'ü iş değerlendirme kapsamına girmektedir. Ancak bu oran bilgi işçiliğinin artmasıyla bilinen sistemlerin yeterli kalmaması sonucu azalmaktadır. Yeni yöntemlere ihtiyaç özellikle bu sebepten ortaya çıkmıştır.

Özetle iş değerlendirmenin dünyaya yayılması ABD'de gelişen iş değerlendirme tekniklerinin 2. Dünya Savaşı sonrası Avrupa'ya yayılması ve puanlandırma metodunun iş kolu bazında yaygınlaşması ile devam etmiştir. 1990'lı yıllara girildiğinde iş değerlendirmede kadın erkek eşitsizliği konuları artarken eşitlik arayışları içerisinde gündeme gelmiştir. Avrupa komisyonu çeşitli toplantılarında iş değerlendirme konusunu ele almış özellikle üye ülkeler arasındaki uygulama farklılıkları öne çıkmıştır. Bunlar arasında İngiltere'de artan iş değerlendirme

uygulamaları Danimarka’da iş değerlendirmenin sistematik olarak engellenmesi karşımıza çıkmıştır. Bu durumun Danimarka’da değişmesi de yakın gelecekte beklenmemektedir. Hollanda ise özellikle büyük ölçekli şirketlerinde iş değerlendirme uygulamalarını arttırmaktadır. Her ne kadar iş değerlendirme uygulansa da geleneksel olarak düşük değerlendirilmiş işler ve kadınlar tarafından yapılan işler gündemde kalmaktadır.

Türkiye’de iş değerlendirme çalışmaları ilk defa 1984 yılında Karabük Demir ve Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi, Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında uygulanmıştır. 1960 yılında özel kuruluşlarda da iş değerlendirmesi çalışmaları yapılmıştır. Devlet iş değerlendirme konusu üzerinde durmuştur. Nitekim 6772 sayılı kanunu 5. maddesinde “ 3460 ve 3659 sayılı kanun çerçevesinde yer alan iktisadi devlet teşekkülleri, devlete ait banka ve ortaklıklarla, belediyeler ve bunlara bağlı kuruluşlarda tatbik edilmekte olan muhtelif ücret sistemlerinin ücret ve ücrete müessir sair unsurları, kanuni bir mecburiyete müstenit olmayan sosyal yardımlar, bu iş yerlerinin iş ve istihsal neveleri kurulmuş oldukları mahallelerin hususiyetler, kuruluş ve işleyiş tarzları da nazarı itibaren alınmak suretiyle özel ve yeknesak esaslara bağlanır” denilmektedir. Ayrıca KİT’lerde iş değerlendirme çalışmaları yapılması kanun ve kalkınma planlarında yer almaktadır.

Ülkemizin iş hayatında bilimsel yöntem ve tekniklerin uygulanması yönünde iş değerlendirme için duyulan ilgi giderek artmış ve hazırlanan kalkınma planlarında bu konunun önemi vurgulanarak tedbirler getirilmiştir. İstihdam ve ücretin kapasitesi büyük olan sanayi kuruluşlarında işyeri düzeyinde iş değerlendirme çalışmaları yıllara göre giderek artan sayıda yapılırken, işkolu düzeyinde ise “ Metal Sanayi İş Değerlendirme Sistemi” çalışması ilk olarak gerçekleştirilmiştir. İkinci kez bağlanan toplu iş sözleşmesi ücret yapısı ve ücret artırım politikasına temel oluşturan Metal Sanayi İş Değerlendirme Sistemi ülkemizde bu konuda kazanılan önemli bir başarıdır. Benzer bir çalışma plastik, lastik ve kimya sektörü için yapılmış olan KİPLAS iş gruplandırma planıdır. Bunu tekstil ve gıda kolları izlemiştir.

Günümüzde çok sayıda kuruluşun iş değerlendirme kullanmakta, kullanmayanların ise iş değerlendirme konusundaki çalışmaları ya devam etmekte ya da uygulamaya geçilmek üzeredir.

2.5 İş Değerlendirme Yöntemleri

Özetle iş değerlendirme planlarının kalitatif ve kantitatif yöntemler olarak iki türü vardır. Bu iki türün 2 alt yöntemleri söz konusudur. Kalitatif ve kantitatif iş değerlendirme ana sınıflarından kalitatif sınıfa giren yöntemler sıralama ve sınıflama metotlarıdır. Bunun yanında kantitatif yöntemlerin kalitatif yöntemler faktör puanı be faktör karşılaştırma yöntemleridir. Kantitatif yöntemlerin kalitatif yöntemlerden kesinlikle daha iyi olduğunu söylemek her zaman geçerli değildir. İş değerlendirme sisteminin kullanılacağı işletmenin büyüklüğü, beklentileri, sektörü, yapısı ve iç dinamiklerinin durumuna göre uygulanacak iş değerlendirme sistemleri farklılaştırılabilir ve duruma uygun kalitatif veya kantitatif yöntemlerden birisi kullanılabilir. Hangi türün daha iyi olduğu belirli bir uygulamada ve değerlendirilen işlerin içeriğine bağlı olarak değişir. Faktör puan planları en popüler olanları ve en geniş uygulama alanı bulan planlardır. Bunların yanında az da olsa yeni türler ve özel plan türleri vardır.

Tekrarlayacak olursak;

İş değerlendirmede kullanılan yöntemler iki ana içinde toplanır.

a) Sayısal olmayan yöntemler (Non-Quantitive Methods)

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

b) Sayısal Yöntemler (Quantitive Methods)

3. Faktör Karşılaştırma Yöntemi (Factor Comparison Method)
4. Puan Yöntemi (Point – Rating Method)

Sayısal değerlendirme ile sayısal olmayan değerlendirme yöntemleri şu yönlerden farklılık gösterirler.

Sayısal değerlendirme gerektiren yöntemlerde işler ayrı faktörlere göre, sayısal değerlendirme gerektirmeyen yöntemlerde ise faktör genellikle bir bütün olarak dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

Bir işin görece önemi, bir işi örgüt içerisindeki diğer işlere veya belirli bir ölçekte karşılaştırmak suretiyle belirlenebilir. Dahası, her bir karşılaştırma yöntemi, bir bütün olarak işler ya da işleri oluşturan etmenler esasına göre değerlendirme yapılması öngörür. Bu dört karşılaştırma yöntemi aşağıda gösterilmektedir. Bu sistemler; Sıralama, Dereceleme, Etmen-Karşılaştırma ve Puanlama sistemleridir. Bunların dışında Piyasa koşullarına göre fiyatlandırma tam anlamıyla bir iş değerlendirme olmasa da ücretlendirme için sıklıkla kullanılan bir yöntemdir.

Bütün bu yukarıda anlatılanlar aşağıdaki şekilde Tablo 2.1 ile özetlenebilir;

Tablo 2.1: İş değerlendirme yöntemleri

Karşılaştırma Esasları	Karşılaştırma Alanı	
	Bir bütün olarak iş	İş öğeleri ve Etmenleri (Sayısal)
İş ile iş	İş Sıralama Yöntemi	Puan Yöntemi
İş ile ölçek	İş Dereceleme Yöntemi	Faktör Karşılaştırma Yöntemi

2.5.1 Sayısal olmayan yöntemler

2.5.1.1 Sıralama yöntemi

Bu yöntemde herhangi bir iş bütün karakteristikleriyle ele alınır, diğer işlerle karşılaştırılarak iş değeri belirlenir. Sıralama yöntemi esaslarına göre çalışmada herhangi bir kısım sorumlusu kendi faaliyet sahasına giren işlerle diğer alanlardaki işleri diğer görevlilerle işbirliği yaparak önem derecesine göre sıralar. Daha sonra bu sıralamaya katılmış kişilerin görüşlerinin ortalaması alınır. Bu ortalama, tartışmalar

sonunda ortaya çıkar ve önem derecesine göre daha sonra ücret tespiti yapılır. Yöntem Amerika Birleşik Devletlerinde II. Dünya Savaşı ardından popüler olmuştur. Yöntemin yararı kullanılması ve anlaşılması kolay bir yöntem olmasıdır.

Sakıncaları İse;

- Tüm işlerle ilgili işleri tanıyan analistlerin bulunmasının zorluğu
- Her sorumlunun farklı düşünceler sunması ve tarafsız olmamaları olasılığının az olması
- Münferit faktörlere önem veren bir yöntem olması
- Tartışmalarda bir uzman veya sorumluluğunun diğerlerini etkisi altında kalma olasılığının mevcudiyeti

Sıralama yöntemi, anlaşılması ve uygulanması en kolay ve ucuz olan en eski yöntemdir. Bu yöntem, küçük boyutlu, başka bir ifade ile iş sayısının az olduğu işletmeler için oldukça uygundur. Bu sisteme göre, işler önem ya da güçlük dereceleri dikkate alınarak sıralanacağı için iş sayısı arttıkça sıralama işlemi de gittikçe güçleşir. Bu nedenle iş sayısı sadece 20-30 kadar olan işletmelerde bu yöntem güvenilir sonuçlar verebilir. Yapılan çalışmalar insanların 7 alternatifi etkin olarak karşılaştırabildiğini daha fazla sayıda alternatif ve ya boyut olması durumunda verilen kararlarda tutarsızlıkların meydana geldiğini göstermektedir.

Bu sistemde işler, güçlük ve sorumluluk ölçütlerine göre kendi aralarında göreceli olarak sıralanır. Yine bu sistemde iş değerlendirmesi yapılırken; işler bir bütün olarak -herhangi bir özel etmen alınmaksızın- en önemli olanından en önemsiz olanına doğru sıralanır. Bunun için ilk önce en fazla önemli ve ya işletme açısından en çok değerli olan iş ile en az önemli olan iki kişi seçilir. Daha sonra diğer işler önem derecelerine göre bu ikisi arasında yer alır. Bu tür değerlendirmeyi yaparken iş tanımlarından yararlanır.

Bunun dışında sıralama yönteminde “ İkili Karşılaştırma Tekniği” de kullanılmaktadır. İkili karşılaştırma tekniğinde; yine iş tanımlarından yararlanılarak işler, tek tek değerlendirilerek diğer işlerle karşılaştırılır. Değerleyici, ele alınan her iş

çiftini inceler ve iki işten hangisinin ölçüt olarak ele alınan etmenler açısından diğerinden önemli olduğunu belirler ve önem derecesine göre üstün olan işi işaretler. Karşılaştırma sonra erince; her işin aldığı işaret sayısı belirlenir ve en çok işaret alan iş, en önemli iş olarak birinci sırada yer alır, işaret sayılarına göre diğer işler aşağıya doğru sıralanır. Özellikle iş sayısının fazla olduğu durumlarda ikili karşılaştırmalar bilgisayar yardımıyla daha sağlıklı bir biçimde yapılabilir.

Sıralama yöntemine göre değerlendirme işlemi bölüm yöneticileri tarafından yapılabileceği gibi kurul tarafından da yapılabilir. Değerlendirmenin bir seçici kurul tarafından da yapılabilir. Değerlendirmenin bir seçici kurul tarafından yapılması nesnelliği ve bilgi sağlarken yargı hatalarını da azaltır. Kurul üyelerinin her bir kişisel yargılarını göre ayrı ayrı değerlendirme yapar. Daha sonra bir araya gelerek sıralamalarında farklılık söz konusu ise yapılan değerlendirmeleri ortalaması alınır. Bu tür bir uygulama diğer iş değerlendirme işlemleri içinde geçerlidir.

İş sıralama sistemin en önemli zayıf yönü sıramla da kesin somut ve standart ölçüler kullanılmamasından dolayı değerlendiricilerin öznel yargılarını ağırlık kazanmasıdır. Bu doğrultuda değerlendiricinin genel hatalı eğimlere gitme ve duygusal değerlendirmede bulunmaları olasılığı artar. Bunun dışında sıralamalar sadece işleri görelî önemini gösterir. Fakat işler arasında mevcut olan önem derecesindeki farklılıkları ortaya koymaz. Örneğin; işler arasında gelen derecelerinin farklılık düzeyleri ortaya çıkarılmadığında sıralamada yer alan işler için ödenecek ücretler arasındaki fark aynı kalacaktır, bu da haksızlığa neden olacaktır.

2.5.1.2 Sınıflama yöntemi

Bu yöntemde değerlendirilecek bütün işler bu işleri tanıyan bir komite tarafından tertiplenen kademelere yerleştirilerek tasnif olunur. Tertiplenen bu kademeler yöntemin sıralama yöntemine olan üstünlüğünü oluşturur.

1. Yüksek Yönetim Kademeleri

a. Genel Müdürlük

b. Müdürlükler

2. İşletme Kademeleri

- a. Çok teknik nezaretiler / çok teknik hizmetler
- b. İkinci derece nezaretiler / çok beceri isteyen hizmetler
- c. Ustalık
- d. Yarı ustalık isteyen işler
- e. As kalifikasyon isteyen işler
- f. Basit hizmetler / düz işçilikler

2.5.2 Sayısal yöntemler

2.5.2.1 Faktör karşılaştırma yöntemi

İşletmede iş değerlendirme komitesi tarafından 15 – 20 ara iş seçildikten sonra işler zihinsel talepler, bedensel talepler ustalık ve çalışma koşulları gibi sınırlı sayıdaki faktörler üzerinde derecelerine göre tasnif edilir. İşlerin karşılarına cari ücretler yazılır ve işler her faktör için derecesine numaralanır. Tespit edilen önem derecelerine göre her faktöre isabet eden cari ücret komite tarafından tespit edilir. Sonuçta elde edilen cetvel bir karşılaştırma cetveli olarak kullanılır. Diğer işler ana işlerle karşılaştırılarak değerlendirilir.

Faktör iş değerlendirme sisteminde anlamlı karşılıklı faktörleri ve dereceleri tanımlamak için standart ölüm merkezi eğilim, dağınım ve korelasyon temeline dayanan bilgisayar destekli istatistiksel bir prosedür geliştirilmiştir. Prosedür faktörlerin işaret ettikleri alanın birbiriyle ne kadar örtüştüğünü faktörlerin ücret göstergesi olmaksızın kabiliyetlerini ve işler arasında ayırt edebildiklerini araştırmaktadır. Önerilen bu metodoloji örnek problemler ve ya örnek bir olay üzerinde daha başarılı olacaktır.

Yöntemin Faydaları

İşlerden biraz anlayan kişilerce kolaylıkla kullanılabilir. Karşılaştırma cetveli bizzat bu kişilerce kurulabilir. Bir işletme dahilindeki bütün işlerin bu işletme için yapılmış karşılaştırma cetveli ile kolaylıkla karşılaştırma söz konusudur. Her işletme için ayrı bir cetvel yapılması zorunludur.

Faktör sayısının sınırı olması yönteminin uygulanmasını kolaylaştırmakta ve faktörler kolaylıkla karşılaştırmakta ve faktörler kolaylıkla ayırt edilebilmektedir.

Faktör sayısının sınırı olması yönetimin uygulaması kolaylaştırmakta ve faktörler kolaylıkla ayırt edilebilmektedir.

Ana işlerin bir defa değerlendirilmesi halinde bütün işlerin parasal değerleri tayin edilir.

Sakıncaları;

Tüm iş değerlerinin tartışma konusu olduğu bir iş yerinde karşılaştırma unsuru olarak 15 – 20 işin bulunması zorluğu.

Ana işlerde yapılacak bir hatanın bütün işleri değerlendirilmesinde kendini göstermesi

Saat başına düşen ücretin sabit bir değer ifade etmesi nedeniyle (özellikle deflasyon ve enflasyon durumlarında) cetvelin önemini yitirmesi.

2.5.2.2 Faktör Puan Yöntemi

En çok uygunla alanı bulmuş olan kantitatif nitelikli yöntemin temel özelliği işlerin faktör bazında elemanlarına ayrılarak sayısal olarak değerlendirilmesi ve her faktör ve faktör derecelerinin ayrı ayrı tanımlarının yapılmış olmasıdır. Puan yönteminin adımlarını şu şekilde belirleyebiliriz.

- İş değerlendirme kapsamındaki işleri değerlendirebilecek nitelikli faktörlerin seçimi
- Faktör tanımlarının yapılması
- Her faktörün derecelerinin belirlenmesi

- Faktörlerin iş değerlendirmedeki ağırlıklarının saptanması
- Faktör derecelerinin faktör ağırlıklarını dikkate alarak puanlandırılması
- İş analizlerinin yapılması ve uygun formatta iş tanımlarının hazırlanması
- İşlerin faktörler açısından değerlendirilerek toplam puan değerinin bulunması ve karşılaştırılarak varsa hataların düzeltilmesi
- İş değerlendirme el kitabının hazırlanması

Faktör seçimi iş değerlendirme kurulunca yapılır. Söz konusu kurul esas olarak hazır faktör-puan planlarından yararlanabilir ve ya bu planları kendi işletmesinde adapte ederek kullanmaya karar verebilir. Faktör sayısının çokluğu değerlendirmeyi zorlaştırarak uzun süre almasına ve hatta faktörler arasında anlam çakışmalarına neden olabilmektedir. Faktör sayısının azlığı ise değerlendirmede sübjektifliği arttıracak, belki işlerin bazı yönleri değerlendirilmemiş olacaktır. Faktörler; Maharet, Sorumluluk, Çaba ve İş koşulları grupları halinde toplanmasına rağmen faktör çeşidi oldukça fazladır.

Aşağıda başlıca faktörler verilmiştir:

Maharet

- Öğrenim ve Temel Bilgi
- Ticari Bilgi
- Mesleki Bilgi
- Deneyim Süresi
- İşletmedeki Deneyim Süresi
- Teknolojik Bilgi
- Yaratıcılık
- Beceri
- İnisiyatif ve Karar Verme
- Yabancı Dil
- Görev Karmaşalığı

Sorumluluk

- Makine ve Teçhizata Karşı Sorumluluk
- Malzeme, Yarı Mamul ve Mamule Karşı Sorumluluk
- Üretim Temposu Sorumluluğu
- Başkanların İş Güvenliğine Karşı Sorumluluk
- Temsil Sorumluluğu
- Yönetim – Nezaret Sorumluluğu
- Hatalardan Doğacak Sorumluluk
- Gizli Bilgi Sorumluluğu

Çaba

- Zihinsel Çaba
- Konsantrasyon
- Dikkat
- Bedensel Çaba

İş Koşulları

- İş Tehlikesi
- Çalışma Ortamı
- Meslek Hastalıkları
- İş Monotonluğu

Seçilecek faktörlerin iş değerlendirme kapsamındaki işlerin niteliklerini ölçebilecek şekilde seçilmesi, tüm işler için geçerli olmayan faktörlerin plana alınmaması, hatta çok önemli etkileri olmayan faktörlerin de plan dışında bırakılması, faktörlerin tüm iş değerlendirme kurulu üyelerinin fikir birliği içinde olmaları tanımlarının yapılabilmesi, faktörlerin birbirinden kesin çizgilerle ayrılmış ve her bir faktörün işin ayrı bir yönünü değerlendirebilecek özellikte olması ve her faktörün derecelerinin ayrılabilir olması gerekmektedir.

Tam bir sayı tespit edilmemiş olmakla beraber faktör sayısının 11 – 14 civarında olması önerilmektedir.

Faktör seçiminden sonraki aşama faktör tanımlarının yapılmasıdır. Örneğin; “ görev karmaşıklığı “ faktörünün tanımı aşağıdaki şekilde yapılabilir:

“ Bu faktör işlerin karmaşıklık düzeyini, sabit ve ya değişken özellikler gösteren işler karşısındaki araştırma, inceleme, problem çözme, çare bulma, karar verme, yöntem ve politika geliştirme niteliklerini belirler.”

İş değerlendirme kurulu üyeleri faktörün açık ve anlaşılır biçimde tanımlarını yapmalı ve faktörlerin anlamları birbirleriyle karışmamalıdır.

Değerlendirilecek işlerin niteliklerine uygun olarak seçilen faktörlerin önem derecelerine göre ağırlıklandırılması yapılır. İşlerin değerlendirilmesinde faktör ağırlıkları en fazla öneme sahiptir. Tablo 2.2 de General Electric, Westinghouse, NMTA-NEMA ve U.S.Steel’de, Tablo 2.3 de ise ülkemiz Metal, Kimya, Plastik, Petrol, Lastik, Tekstil, Seramik, Gıda ve Kağıt sektörlerinde Mavi Yakalılar denilen işçilikler için uygulanan faktör ağırlıklar verilmiştir.

Tablo 2.2: A.B.D.’deki başlıca faktör ağırlıkları (Mavi Yaka)

Ana Faktör	General Electric	Westing House	NMTA-NEMA	U.S Stell
Maharet	%62.5	%60.5	%50	%45
Sorumluluk	%12.5	%13.5	%20	%24
Çaba	%12.5	%22.5	%15	%16
İş Koşulları	%12.5	%3.5	%15	%15

Tablo 2.3: Türkiye’deki yaygın faktör ağırlıkları (Mavi Yaka)

Ana Faktör	%
Maharet	%40
Sorumluluk	%20
Çaba	%20
İş Koşulları	%20

Tablo 2.3’de verilen Faktör Ağırlıkları ülkemiz metal sektöründe 12 yıldır, kimya, plastik, petrol ve lastik sektöründe 10 yıldır uygulanmaktadır ve başarılı olmuştur.

Bunun nedeni, dünya ortalamaları civarında faktör ağırlıklarına sahip olması ve ülkemiz şartlarına uygunluğudur. Tablo 2.2'deki değerlerin ortalaması alındığında; Maharet %54.5, Sorumluluk %17.5, Çaba %16.5 ve İş Koşulları %11.5 elde edilmektedir. Diğer taraftan, ülkemizde 1950-1970 yılları arasında işletme düzeyinde uygulanan faktör puan planlarının benzer ortalamaları alındığında; Maharet %47, Sorumluluk %23, Çaba %16, ve İş Koşulları %14'dir. Bu ortalamalar 14 ayrı kamu ve özel büyük işletme faktör – puan değerleri esas alınarak bulunmuştur.

Diğer taraftan Avrupa ülkelerinde ulusal ve iş kolu düzeyinde uygulanan 6 ayrı planın ortalaması alındığında; maharet %41.8, sorumluluk %15.7, çaba %23 ve iş koşulları %19.5 değerleri elde edilmektedir. Görüldüğü gibi ortalamalar genellikle birbirine yakındır. Ülkemizin şartları düşünüldüğünde, özellikle iş koşullarının önemi göz önüne alındığında Tablo 2.2'deki ağırlıkların iyi sonuç vereceği öngörülmüş ve bundan da başarılı olunmuştur.

Puan yönteminde faktör ağırlıkları seçimine beyaz yakalılar (büro ve yönetici personel) açısından bakıldığında, konuya aynı şekilde yaklaşmanın yararı vardır. Tablo 2.4'de 4 farklı sektöründe kullanılan faktör ağırlıkları verilmiştir. Tablo 2.5'de ise metal sektöründe geliştirilen faktör ağırlıkları verilmiştir.

Tablo 2.4: A.B.D.'deki başlıca faktör ağırlıkları (Beyaz Yaka)

Ana Faktör	Çimento	Demir – Çelik	Kağıt	Petrol
Maharet	%47.17	%44	%40	%45
Nezaret	%6.6	%25	%15	%5
Sorumluluk	%22.65	%25	%30	%18
Çaba	%11.32	%3	%5	%20
İş Koşulları	%12.26	%3	%10	%12

Tablo 2.5: Türkiye metal sektörü faktör ağırlıkları (Beyaz Yaka)

Ana Faktör	%
Maharet	%47.5
Nezaret	%10
Sorumluluk	%17.5
Çaba	%14
İş Koşulları	%11

Tablo 2.5'de verilen ağırlıkları ayrıca birçok işletme düzeyindeki uygulamalarda kullanılmıştır.

Bunların yanı sıra piyasaya dayalı ücretlendirmede bir çeşit iş değerlendirmesi sistemi sayılabilir. Piyasa koşullarına göre ücretlendirme yöntemi tam anlamıyla işi değerlendirmemesine, sadece ücreti belirlemesine rağmen pek çok kaynakta iş değerlendirme yöntemleri ile eş tutularak karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu yöntem piyasadaki benzer işlerle karşılaştırma yaparak işin ücretlendirmesini sağlamaktır.

Bu yöntemin sakıncası ise geleneksel olarak kadın işi olarak görülen işlerin gerçek değerinin altında ücretlendirilmesidir. Diğer bir husus da her zaman karşılaştırma yapılabilecek bir işin bulunamamasıdır. Piyasa esaslı ücretlendirmede arz talep arası dengenin piyasada oluşacağı varsayılmaktadır ancak ürün ve sermaye piyasalarının aksine iş gücü piyasasında dengeleyici mekanizma çok yavaş çalışmaktadır. Pek çok iş için adil ücret yoktur. Serbest piyasa koşullarının ardında mevcut bir karaborsa vardır.

Piyasa esaslı iş değerlendirme yönteminin aldığı bir diğer eleştiri de piyasa dalgalanmaları sonucu yetişmiş iş gücü kaybının maliyetli oluşudur. Çoğu işletme çalışanlarının sadakati olmadan ayakta kalamaz.

Daha çok büyük işletmelerde karşılaşılan çok sayı da işin değerlendirmesinde genellikle sayısal iş değerlendirme yöntemleri uygulanır. Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri, öznel nitelik taşıdıkları için, hassas sonuçlar elde edilmesini güçleştirir. Seçilecek değerlendirme yönteminin, nesnel ve basit olması ve herkes tarafından kolaylıkla anlaşılması gerekir. Değerleme yöntemi, esnek ve dinamik olmalı, değişikliklere ve yeniliklere uyabilmelidir. Özellikle değerlendirme sonuçlarının işletmede uzun süre uygulanabilmesi için bu kriter önemlidir. Sayısal yöntemler oldukça uzun zaman alır ve maliyet yükü de çok fazladır. Oysa sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri, fazla maliyetli değildir ve uygulanmaları çok kolaydır. Ama daha önce de belirtildiği gibi sayısal olmayan yöntemlerden elde edilen sonuçlar, sayısal yöntemlerden elde edilen sonuçlar kadar güvenilir değildir.

Değerleme yöntemi ve dolayısıyla planın seçiminde aşağıdaki üç seçenek değerlendirilebilir.

- a) Aynı iş kolundaki benzer bir firmanın uygulandığı sistemin alınıp uygulanması
- b) İşletmenin hazır bir planı kendi özelliklerine göre değiştirerek uygulanması önerilebilir.
- c) İşletmenin kendi yapısına uygun kendine özgü yeni bir planı geliştirip uygulanması önerilebilir. Ancak bu yöntem oldukça maliyetlidir.

Yöntemin belirlenmesinde yanlış bir karar verilmesi ve bunun uygulamaya dökülmesi işletmeleri büyük çıkmazlara sokabilir. Örneğin orta büyüklükteki bir işletmenin bir Amerikan işletmesinin ve ya büyük bir işletmenin uyguladığı planı aynen alıp kullanması ona bir yarar sağlamayabilir. Çünkü Amerikan işletmelerinin büyüklüğü veya iş çeşitliliği bizim işletmelerimizden çok daha fazla ve ya çeşitli olabilir. Ayrıca yurt dışındaki teknolojik gelişme daha hızlı olduğu için makineleşme hızlı artmakta bunun yanında el emeği değer kazanmakta ve bu iş tanımları ve önem derecesini etkilemektedir. Farklı olarak Türkiye’de emek daha ucuzdur ve bu durum işlerin önem derecesini etkiler. Bu derece farklılıkların olduğu iki ayrı işletmede aynı planın kullanılmış olması olumsuz sonuçlara yol açabilir. Buna ilaveten kendi bünyesinde iş değerlemesi yapan bir işletme, oluşan plan ve ya iş tanımı ve sıralarını sürekli (en az yılda bir kez) kontrol etmeli, işletmeye bir makine alımında işlerin yapısını kontrol ederek iş tanımlarında ve değerlerinde olabilecek değişiklikleri yapmalı, sistemin dinamikliğini sağlamalıdır. Bunun için seçilen iş değerlendirme sisteminin firma yetkililerine çok iyi bilinmiş olması gerekmektedir.

BÖLÜM 3. ÜCRET KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

3.1 Ücret Kavramı

Ücret genel anlamıyla bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır. Ücret, çeşitli kaynaklarda çok değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni ise, ücretin farklı yönlerden ele alınmasıdır.

Üretim faktörleri arasında doğrudan insan ile ilgili olanı emektir. Bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paraya ücret denir. Buna göre ücreti emeğin fiyatı olarak tanımlamak mümkündür. Ücret, Latince Salarium kelimesinden gelir ve eski Roma askerlerine verilen ücrettir.

Çağımızda ücret, sosyal devlet anlayışının hakim özelliği gereğince, insanın haysiyet ve onuruna yaraşır bir seviyede yaşamasını sağlamaya yönelmiştir, sanayinin gelişmesine tesir eden bir maliyet unsurudur, milli gelirin değişik gelir grupları arasında dağılım tarzını ve toplumda adaletin gerçekleşmesine işaret eden bir göstergedir. Ücret pek çok yasada, tüzükte, yönetmelikte çeşitli tanımlarla yer almaktadır.

Anayasa ücretin tam bir tanımını yapmamıştır. "Ücret Adaletinin Sağlanması" başlığı altında 55. Madde "ücret emeğin karşılığıdır" anlatımı yer almıştır. İş yasasında ise, 26.Maddede "Bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağ" olarak tanımlanmıştır. Türk parası ile en geç bir ayda ödenir. Hizmet akitleri ve toplu iş sözleşmeleri ile ödeme süresi bir haftaya kadar indirilebilir. Bir işyerinde aynı nitelikte işlerde ve eşit verimle çalışan kadın ve erkek işçilere sadece cinsiyet ayrılığı sebebiyle farklı ücret verilemez. Toplu iş sözleşmelerine ve hizmet akitlerine buna aykırı hüküm konulamaz. Hizmet akitlerinin sona ermesinde işçinin ücreti ile sözleşme ve kanundan doğan para ve parayla ölçülmesi mümkün menfaatlerinin tam olarak ödenmesi zorunludur.

İş kanunumuz ücret ödeme borcunu sıradan bir borç olmaktan çıkararak ona "sosyal karakter" kazandırmıştır. Yasamızda ücret miktarı kural olarak taraflar arasında serbestçe belirlenebilir. Ancak hiç kimse kanunen belirlenen asgari ücretin altında bir ücretle çalıştırılmaz. Ücretin verilme şekli zaman esasına (aylık, haftalık, günlük, saatlik) göre belirlenebileceği gibi, yapılan işin miktarına göre, müşterilerden tahsis edilen bahşış üzerinden yüzde vermek şeklinde de belirlenmiştir. Ücrete ek olarak neler ödenebileceği de ücretin tamamlayıcıları kanunda belirtilmiştir. Buna göre ikramiye, prim, kardan hisse, komisyon ve aynı ödemeler ücretin tamamlayıcılarıdır. Ücretin tamamlayıcıları ihtiyari ödemeler olmakla birlikte ikramiye bakımından bir düzenleme söz konusudur. Buna göre ikramiyenin düzenli olarak ödenmesi miktarının belli veya belirlenebilir olması ve işyerinde süregelen bir uygulama olması halinde ödenmesi zorunlu bir ödeme niteliği kazanır.

Ücret çok geniş ve bir çok konuyla doğrudan ilişkide bulunan bir kavram olduğundan, bu kavramı daha iyi anlayabilmek için çeşitli açılardan incelemekte yarar vardır.

3.1.1 Ekonomik açıdan ücret

Ekonomik açıdan ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli olan doğal kaynak, sermaye ve emek gibi faktörlerden emek faktörüne ödenen bedeldir. İktisatçılara göre daha kısa bir anlatımla ücret, emeğin fiyatıdır. Ekonomi yasaları emeği bir mal gibi niteler ve ücretin oluşumunu işgücü arz ve talebinde arar. Daha gerilere gidildiğinde “ işçi için yaşamak ölmeyecek kadar bir geçim sağlamaktır” tezinin savunulduğu ve işçiye üretimde çalışan bir makine parçası ya da bir araç gözüyle bakıldığı izlenir. Oysa emeğin sermaye karşısında onurlu ve kutsal bir varlık olduğu, iş görenin işletmeye kendisi değil, fiziksel ve düşünsel çalışma gücünü sattığı ya da kiraladığı gerçeği bugün artık kabul edilen bir düşüncedir (Hatipoğlu, 1986).

İş görene emeği karşılığında yaratılmasında rol oynadığı sosyal hasıladan bir pay almayı sağlayan bir faktör fiyattır. Bu nedenle, ekonomik açıdan ücretin artışı bir bakıma verimlilik artışına bağlanmaktadır. Bunun içindir ki, hemen her dönemde işverenler verimliliği arttırmaya dönük ücret sistemlerinin arayışı içinde olmuşlardır.

Öte yandan ücretin oluşumu piyasa modellerine göre farklı olacaktır. Her modelde arz ve talebin göstereceği özellikler değişik olacağından, ücret haddinin oluşumu da ayrı piyasa koşullarına göre değişiklik gösterecektir.

3.1.2 Hukuksal açıdan ücret

Ücret, çalışma yaşamının en önemli konusu ve iş hukukunun başta gelen sorununu oluşturur. Hukuksal açıdan ücret iş görenle işveren ilişkilerinde daima ön planda yer almakta olup bu niteliğinden ötürü çift taraflı akdi bir ilişki yaratır. Bu sözleşmeye bağlı olarak işveren, işçinin iş görme yükümlülüğüne karşılık ücret ödemekle yükümlüdür. Ancak bu şekilde saptanan ücret toplu sözleşme ücretinin altında olamaz. Görüldüğü gibi ücret konusu iş gören ile iş veren arasında hukuki açıdan önemli yer tutar. Bir çok ülkede işçiyi koruyan iş kanunları çıkarılarak işçi haklarının işveren tarafından sömürülmesi engellemek, istenmektedir. Özellikle hemen her ülkede yasal yollardan en az (asgari) ücret saptanır ve işveren bu ücretin altında işgörene ödeme yapamaz.

3.1.3 İşletme açısından ücret

İşletme açısından ücret genel bir ilke olarak maliyetleri etkileyen unsurlardan biridir. Bu nedenle işveren kendi çıkarlarını ön planda düşünerek ücretlerin arttırılmasına çoğu kez karşı çıkarak, hiç değilse belli bir düzeyde dondurulması ya da artış hızının az olması yönünde çaba harcar. Öte yandan işveren için ücretin miktarı tanımlanırken işgörene net olarak ödenen ücretin yarımında diğer ek ödemelerden de söz edilir. Sosyal yardımlar, sigorta primi, işsizlik sigortası, iş kazaları, öğrenim, tatil günleri, lojman ve diğer sosyal işler içinde işletme tarafından ödenen ek ödemelerde işveren için ücretin tanımı ve kapsamı içine girer.

Bununla birlikte işletme açısından ücret sadece maliyetleri arttıran bir unsur olarak görülmemelidir. Ücretin maliyetleri arttıran bir unsur olarak görülmemelidir. Ücretin maliyetleri arttırdığı bir gerçekse, aynı zamanda ücret artışlarının verimliliği arttırdığı o ölçüde doğrudur.

Ücretle verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Başka bir deyişle ücret artarsa verimlilik de artar ya da verimlilik yükselirse ücret de yükselmelidir. Nitekim bir kaynakta belirtildiği gibi, verimlilik artışı sonucunda mamulün birim maliyeti düşeceğinden daha geniş bir kesimi elde edilen kardan yararlandırmak gerekir. Böyle bir eğilim, verimlilik artışında en büyük rolü olan işgörenlere yüksek ücret vermekle sonuçlanır. Ancak verilecek ücretin de bir sınırı vardır. Temel ilke, ekonomide mevcut olandan daha fazla dağıtılamayacağına dayanır. Bu nedenle, verimlilik hiç kuşkusuz, ücretin oluşmasında önemli bir ölçüdür.

Öte yandan ücretin ilginç bir yanı da işletmeye eleman sağlamada onu işletmeyle bütünleştirmede ve işletmede sürekli çalışmaya özendirilmede güdüleyici bir role sahip olmasıdır.

3.1.4 İşgören açısından ücret

İşgören yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle işgören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamı ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel örneğin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinimleri karşılamaya çalışır. Dolayısıyla işgörenin yaşam düzeyini arttıran yüksek ve doyurucu ücret, işgörene göre en iyi ücrettir..

İşgören işveren ilişkilerinde ekonomik çatışma, uzun yıllar önceden bu yana süregelen, çalışma barışının sağlanması ise her zaman önemli bir sorun yaratmıştır. Bu anlaşmazlığı gidermek için denge sağlayıcı bir unsur olarak zaman zaman devletin devreye girdiği izlenir. Bir ülkenin ekonomik ve sosyal politikasında önemli bir rol oynayan ücret konusunda devletin ilgi göstermediği ve düzenleyici işlevi üstlenmesi son derece doğal bir olaydır.

Ücret birey açısından şu dört temel konuda önem kazanır (Varoğlu, 1998).

- 1- Güdüleri tatmin: cret, bireyin güvensizlikten kaçınma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlar.
- 2- Geri bildirim: cret bireye işindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.
- 3- Kontrol: cret bireyin kendi amaçları için başkalarını (amirini, iş arkadaşlarını) etkileme derecesini gösterir; örneğin, bireyin alacağı toplam ücret miktarının saptanmasında, ödeme paketinin içinde yer alacak ödemelerin seçiminde, ödeme sistemlerinin dayandığı ilkelerin belirlenmesinde ortaya koyabildiği gücünü ve etkileme derecesini kontrol etmesinde yardımcı olur.
- 4- Harcama: cret bireyin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlıdır. Sonuçta cret bireysel refah olarak algılanmaktadır.

Ücretin anlamı bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bir birey için ücret satın alma gücü anlamına gelirken bir başkasın tarafından güdüleri tatmin aracı olarak görülebilir. Ayrıca bireyin ücret hakkındaki düşünceleri zamanla da değişebilir.

3.2 cret Skalası

ÜCRET Baremleri, alışanların mevki ve statülerine göre alt ve üst sınırları belirli ücret aralıklarıdır. Bu aralık içerisinde dereceleme yapıldığında her bir derece veya basamak, ücret kademesi olarak adlandırılır. cret barem ve kademelerinden oluşan sisteme ücret skalası denilmektedir. Adil bir ücret politikası, görev analizindeki görev tanımları ve görev nitelikleri değerlendirilerek yapılan bir ücret skalası ile sağlanabilir.

Bir cret skalasının objektif esaslara göre hazırlanması, iş değerleme yapılarak gerçekleşir. İş değerleme, mevcut işçilerin (pozisyonların), o işin yapılması gerekli eğitim, beceri (kazanılan tecrübe), işin sorumlulukları (idari, mali, hukuki) ve çalışma koşulları dikkate alınarak sıralamasının yapılmasıdır. İş değerlemenin yapılması için öncelikle iş analizlerinin yapılarak görev tanımlarının ve pozisyonlarının gerektirdiği niteliklerinin ortaya konması gerekir.

3.3 Ücret Derecelemesi

Çalışan veya işe yeni giren bir personelin, tabi olduğu ücret baremi içinde uygun bir ücret kademesine yerleştirilmesidir.

İşe yeni giren personelin kural olarak o ücret baremindeki en alt kademedен başlatılması gerekir. Bununla birlikte aday personelin nitelikleri (geçmiş iş tecrübesi, eğitimi, becerileri) daha üst bir kademedен işe başlatılmasını gerektirebilir. Hatta nitelikli personeli şirket bünyesine çekebilmek için bu zorunludur. Ancak üst kademelerden işe almak için hangi kademelere kadar hangi makamların yetkili olduğu önceden belirlenmelidir.

Mevcut çalışanlar hazırlanan ücret skalasına bir kez yerleştirildikten sonra, performans değerlendirme sonuçlarına göre kademeleri ilerlemelidir.

Çalışanlardan, normalin üstünde (çalışanların %15-20'si) ve üstün (çalışanların %5-10'u) performans gösterenler, birden fazla kademe ilerletilmelidir. Kademe ilerletmede kuşkusuz performans değerlendirme sonuçları kullanılacaktır. Ayrıca şirkette kalmasına müsaade edilen, ancak yeterli performans göstermeyen personelin kademesi ilerletilmeyeceği gibi, geriye de götürebilir. Ancak kademenin geri götürülmesi nominal ücretin azalması sonucuna yol açmamalıdır. Her halükarda performans değerlendirme sonuçlarının ücret kademelendirmede kullanılması belirli prosedürlere bağlanmalıdır.

3.4 Ücret Analizleri

Şirketteki her bir pozisyonun türünün ücretinin;

1. Şirketteki diğer pozisyonların ücretleri ile
2. Grup içindeki diğer şirketlerdeki benzer pozisyonların ücretleri ile (Holding veya grup şirketlerinde),
3. Aynı sektörde diğer şirketlerdeki benzer pozisyonların ücretleri ile,

4. Diğer sektörlerdeki benzer pozisyonların ücretleri ile karşılaştırılması suretiyle incelenmesidir.

Sağlıklı ücret analizleri yapılmasının temel koşulu, sağlıklı verilerin elde edilmesidir. Şirket/grup içi analizlerde bu bakımdan bir problem yoktur. Ancak özellikle sektör içi analizlerin yapılmasında, diğer şirketlerle güvenilir bir ücret verilerine bilgisi değişim sisteminin geliştirilmesi gerekir. Aksi takdirde diğer şirketlerin ücret verilerine ulaşmak oldukça zordur. Genel ekonomi içinde yapılacak ücret analizlerinde ise genel veri kaynaklarından (medya, ekonomik rapor ve bültenler, sendika ve dernek araştırma sonuçları, insan kaynakları şirketlerinin araştırmaları vb.) yararlanmak yeterli olacaktır.

Sağlıklı ücret analizleri yapılmasının diğer bir koşulu, ücret bilgisi alınan şirketlerde pozisyonların aynı anlama gelecek şekilde kullanılması, görev tanımlarının, yetki ve sorumluluklarının birbirine benzemesidir. Aksi takdirde aynı ada sahip olmakla birlikte, birbirinden oldukça farklı niteliklere sahip olan pozisyonların karşılaştırılması söz konusu olabilecektir. Diğer bir koşul, ücret dışında sağlanan diğer ekonomik yararların da benzer olması ya da en azından yapılacak değerlendirmelerde dikkate alınmaları gerekir.

3.5 Ücretlemenin Amaç ve İlkeleri

3.5.1 Ücretlemenin amaçları

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimliliği arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, Öte yandan işgörenleri işletmeye en çok bağlayan bir ekonomik özendirme aracıdır. Gerçi, 1927 yıllarında gerçekleştirilen Hawthorne deneyleri, işgörenleri işletmeye bağlayan en güçlü öge olarak insancıl davranışları göstermişse de, bu değerlemenin aşırılığı kabul edilerek, günümüzde ücretin her işletmede birinci planda güdüleyici role sahip bulunduğu genellikle kabul edilmektedir, örneğin, 1969 yılında Fransa'da yapılan bir araştırmada, çeşitli seçenekler karşısında işgörenlerin üçte ikisinin ücret artışını yeğlediği saptanmıştır. Bir bakıma ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma

nedenini de oluşturur. Kaldı ki, işgörene yüksek ücret verilmesi söz konusu ise onun bulunduğu grup ve toplum içinde saygınlık kazanması da sağlanmış olur.

Bu denli önem taşıyan ücret konusu yönetsel açıdan değerlendirilecek olursa ortaya çok yönlü amaçlar çıkar. Bu amaçlar bir kaynaktan şöyle özetlenmektedir:

— Örgütün tüm düzeylerinde görev yapan işgörene adil ücret ödenebilmesi için ücret politikaları, programları düzenleyip, yeni yöntem ve ilkelerin geliştirilmeye çalışılması.

— İş değerlemesine göre işletmede ücret düzeyinin saptanması.

— İş gücü pazarındaki değişikliklere göre işletmede ücret düzeylerinin ayarlanması.

— İşletmede nicelik ve nitelik yönünden olumlu artış gösteren işgörene güdülenmesi amacıyla ödüllendirilmesi.

— Sağlık ve yaşam sigortaları, emeklilik ve kıdem tazminatları vs. diğer sosyal yardım işlemlerinin aksatılmadan düzenli olarak yürütülmesi. Bu sayılan amaçların belirli ölçüde geçerliliği olmakla birlikte yine de ücret yönetiminin bir numaralı amacı, arzu edilen bir hizmeti kısa ve uzun vadede en ucuza satın almaktır.

3.5.2 Ücretlendirmenin ilkeleri

Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeler özet olarak şöyle sıralanabilir:

— Eşitlik ilkesi: Yapılan işin ve işi yapan işgörene kapasitesi saptanarak «eşit işe eşit ücret» uygulanmalıdır. Bu eylem, işe göre ücret ilkesini amaçlar ve çeşitli işler arasında ücretlerin ahenkli olmasını hedef tutar. Bununla birlikte bir kaynaktan belirtildiği gibi eşitlik ilkesini sağlamak sanıldığı kadar kolay olmayıp, eşit olmayan bir ücretleme söz konusu ise bu ücreti azaltmak yeni sosyal gerilimlere yol açabilmektedir.

— Dengeli Ücret İlkesi: Ücret işgörene yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.

— Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma ilkesi: İşgörene çalıştığı işletmede kendisine verilen ücretin piyasa, ücretleriyle eşdeğer olduğunu bilmek ister. İşgörene piyasa

ücretinin altında çalışıyorsa diğer işletmelere geçmek için fırsat kollar. İşletme ise bu gibi durumlarda yeni işgören bulma ve seçme sorunlarıyla karşı karşıya kalır.

— Yükselmeye Ücret Artıcı Sağlama ilkesi: Normal koşullarda bir işgören bir üst oruna geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.

— Bütünlük İlkesi: İşletmede beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini işletmeye getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

— Nesnellik İlkesi: İşletmede herhangi bir duygusal nedenle (yakınlık ya da düşmanlık duyguları gibi) işgörene verilecek ücrette artma ya da azalmalara kaymamalıdır. Objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde ücret verilmelidir. Hiç bir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açılmamalıdır.

— Esneklik ilkesi: İşletmenin ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

— Açıklık ilkesi: Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir. Bu amaçla ücretleme konusunda tüm işgörenlere işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gerekir.

3.6 Ücret Düzeyini Belirleyen Öğeler

Bir işletmede ücret düzeyini belirleyen ya da ücretin saptanmasında rol oynayan öğeler oldukça çoktur. Bunlar arasında önemli nitelik taşıyanlar iç ve dış öğeler olarak iki grup içinde incelenebilir:

3.6.1 İşletme dışı öğeler

Bir işletmede ücret düzeyini belirleyen öğelerin bir bölümü işletenin kendi etki alanının dışında bulunur. Bu öğelerin yönünü değiştirmek işletmenin elinde olmamakla birlikte, işletme yöneticileri gerekli önlemleri zamanında alabilmek için söz konusu öğeleri yakından izlemelidir. Bu öğeler özet olarak şunlardır:

3.6.1.1 İşgücü arz ve talebi

Bir işletmenin ödeyeceği ücret miktarına işi yapacak işgücü arz ve talebi etki eder. Örneğin işgücü arzının azalması ücretlerin yükselmesine yol açar.

3.6.1.2 Piyasa ücret düzeyi

İşletmeler piyasa koşullarına göre geçerli olan ücret düzeylerini de göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Kaldı ki, işletmenin işgörenler tarafından daha ilginç karşılanacağı için ödenen ücretlerin piyasa ücret düzeyinden bir ölçüde yüksek tutulması düşünülebilir. Özellikle kalifiye eleman olarak nitelendirilen yetenekli işgörenlerin çoğu kez bulunacağı güçtür. Bu elemanlara yüksek ücret verilmesi gerekebilir.

Piyasa ücret düzeyinin saptanması için en geçerli yol piyasa ücret araştırmasına girişmektir. Böyle bir çalışmanın özünü çeşitli işletmelerin ücretleme konusunda yaptıkları uygulamaya ilişkin bilgi toplanması oluşturur. Ancak işletmelerin bir bölümü ücret politika ve uygulamalarını gizli tutma eğilimleri bu tür araştırmaları güçleştirmektedir. Bununla birlikte ücret araştırmasının, sağladığı yararlar nedeniyle giderek daha çok yaygınlaştığı ve sağlıklı biçimde geliştiği söylenebilir.

3.6.1.3 Asgari ücret

İşletmelerin ödemek zorunda bulunduğu ücret düzeyini saptayan, hiç değilse belirli bir düzeyden aşağı inmesini engelleyen önlemler vardır. Bu önlemler devlet

tarafından çalışanların korunması ve insanlık onuruna yaraşır bir ücret verilmesinin sağlanması için alınır. Devlet, bir yandan fiyat artışlarının denetim altında tutmaya çalışırken, öte yandan ekonomik gücü zayıf olanlardan en az geçim indirimi adıyla gelirlerinin belirli kısmını vergi dışı bırakmakta, en az ücret düzeyini saptayarak işletmelerin belirli bir düzeyden daha aşağı ücret ödemelerini yasaklamaktadır.

3.6.2 İşletme içi öğeler

Ücret düzeyinin saptanmasında rol oynayan iç öğeler arasında iş ve işgören değerlemesi, toplu sözleşme ve işletmenin ödeme gücü sayılabilir.

3.6.2.1 İş değerlemesi

Her işin kendine özgü bir takım yorucu, yıpratıcı ve çalışma koşulları bakımından zorlayıcı yönü vardır. İşler nitelik ve gereklerine göre değerlendirildikten sonra zor işe yüksek ücret, kolay işe düşük ücret uygulamasına gidilir. Her işletme kendi içinde yer alan işlerin nitelik ve niceliğine uygun biçimde bir değerlendirme yöntemi seçer ve uygular. Böylelikle işletme keyfi ücret saptamak yerine objektif ölçütler doğrultusunda adil ve dengeli bir ücretlemeye yönelir.

3.6.2.2 Toplu sözleşme

Toplu sözleşme, işveren ve işgören temsilcileri arasında yürütülen bir pazarlık sistemidir. Bu pazarlık işveren-işgören ilişkilerinde bir denge ve uzlaşma sağlamayı amaçlar. Özellikle ekonomik amaçların ya da çıkarların pazarlık yoluyla belirli bir temele ve anlaşmaya dayandırılması sağlanır. Gerçi toplu sözleşmelerin tek amacı ekonomik konularda anlaşma sağlamak değildir. Fakat sosyal ve insancıl ilişkilere, yönetim ve disiplin işlerine toplu sözleşme yoluyla çözüm aranmasına çoğu kez ikinci planda yer verilir.

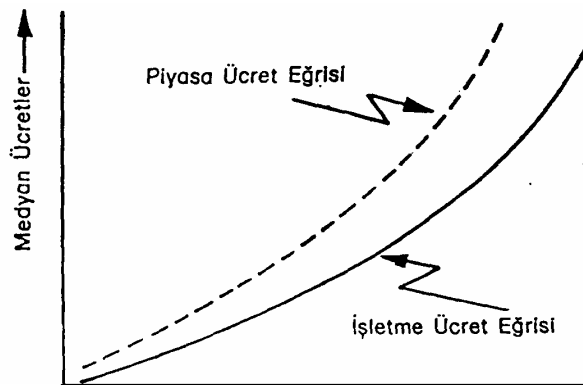
3.6.2.3 İşletmenin ekonomik gücü

İşgörenler ücreti bir gelir kaynağı olarak nitelendirirken, işletmeler için ücret bir gider kaynağıdır. İşletmeler ekonomik çalışmak zorunda oldukları için gider

kaynakların olanaklar elverdiği ölçüde sınırlı tutmak isterler. Bu kaynaklardan birini oluşturan ücret içinde aynı düşünceyi taşırlar. Ancak işletmelerin ücret düzeyini sınırlama eğilimi ile bu düzeyin sürekli yükseltilmesini isteyen sendika istekleri arasında genellikle önemli farklılıklar bulunur. Hiç kuşku yok ki işletmeler rasyonel, karlı, ekonomik ve verimli çalışmak zorundadırlar. Bu ilkelerin ışığı altında işletmenin ücret olarak ödeme gücünün belirli bir sınırı olacaktır. Sendikal baskılarla bu sınırın üstüne çıkan işletmelerin zamanla rasyonalite ilkesinden uzaklaşma riski vardır. Bu nedenle işgörenlere ödenen ücret düzeylerinin saptanmasında işletmenin ekonomik durumu, ödeme gücü ve sınırı göz önünde bulundurulmalı, işgörenin daha verimli çalışmasına çaba harcanmalıdır, işgücü verimliliği arttığı ölçüde ücret düzeylerinin yükseltilmesi daha da kolaylaşacaktır.

3.7 Ücret Yapısının Belirlenmesi

Ücret yönetiminin ana amacı basit olarak her işçinin emeği karşılığında alacağı ücretin tespiti şeklinde tanımlanabilir. Ancak ücret yapısının kurulmasında işçiye ödenecek ücretler değil işlere ödenecek ücretlerin veya önce limitlerinin tayini söz konusudur. İşçinin ücret geliri; teşvik, sosyal yardımlar, üretkenlik, kıdem vs. gibi çeşitli unsurların bir araya gelmesinden oluşur. İşçinin gördüğü işin değerine karşılık aldığı paraya baz ücret denir ve ücret yapısının belirlenmesinde öncelikle bu unsurun göz önüne alınması gerekir.



Şekil 3.1: Ücret piyasası etüdü sonunda bulunan eğrinin işletmenin ücret eğrisi ile kıyaslanması.

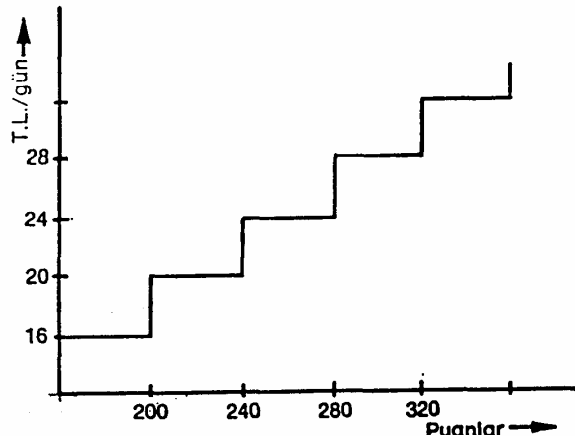
İş değerlendirme çalışmaları sonucu bulunan puan değerleri doğrudan doğruya işlerin izafi değerlerini gösterdiğinden, ücret yapısının kurulmasında (puan-ücret) değişken olarak alınır. Ücretin diğer unsurları olan kıdem ve liyakat daha sonra hesaba katılır. Bir işletmenin ücret yapısının kurulmasında üç yoldan biri izlenir.

3.7.1 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.

3.7.2 Puan aralıklarına belirli ücretler verilmesi

Bu sistemde bütün işlerin minimum ve maksimum puanları arasındaki fark belirli sayıdaki puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığına belirli bir ücret verilir. Şekil 3.2 'de görüldüğü gibi ücret yapısı bir merdiven görünümündedir. Her puan aralığına düşen bütün işler aynı ücreti alırlar. Puan aralıkları sayısı 8-16 arasında değişir. Değerleme sonunda bulunacak (ücret-puan) değerleri grafiğe geçirildikten sonra noktaların basamakların civarında dengeli bir şekilde dağılımını sağlayan puan aralığı sayısı deneme yolu ile tespit edilir. Bazı hallerde bu dengeyi sağlamak için basamak yüksekliklerinin gittikçe artan bir şekilde tespit edildiği görülür.

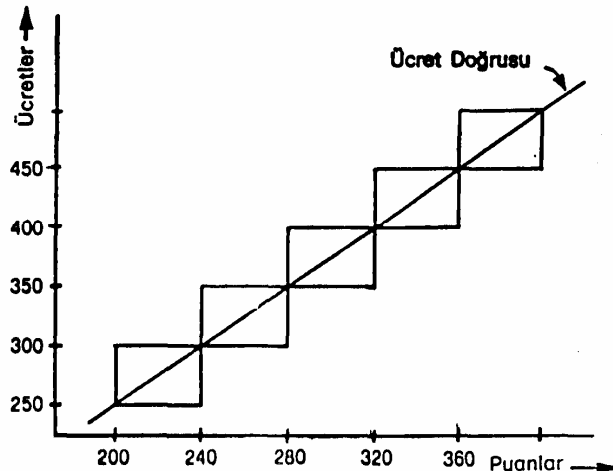


Şekil 3.2: Ücret yapısının puan aralıklarına belirli ücretler verilerek oluşturulması

Puan aralıklarına sabit ücretler verilmesinin en önemli avantajı ücret yönetimini son derece kolaylaştırmasıdır. Fakat işçiler arasındaki kıdem ve liyakat farklarının ayırt edilmesine olanak vermemesi çok önemli bir sakıncadır. Bir işçinin daha yüksek puan grubundaki başka bir işe transferi yapılmadıkça değerinin sabit kalması birçok anlaşmazlıklara neden olduğundan bu sistem işletmeler tarafından pek kullanılmamaktadır.

3.7.3 Ücret braketleri

İşletmeler tarafından en fazla tercih edilen bu sistemde puan skalası belirli puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığı için bir ücret aralığı tanımlanır. Böylece grafik üzerinde meydana gelen dikdörtgene ücret braketleri denir. Braket sistemi diğer iki sistemin bütün dezavantajlarını elimine eder. Buna karşılık hemen hemen her işçi için aynı bir ücret belirlemesi ücret yönetiminde ve özellikle bütçe ve maliyet tahminleri ile maliyet muhasebesinde önemli problemler yaratır. Örneğin, bir mamulün maliyetine giren işçilik payının hesaplanmasında, işlerin buldukları braketlerin alt sınırından üst sınırına kadar değişebilen ücretlerinden hangisinin esas alınacağı kesin değildir. Bununla beraber braket sisteminin kıdem ve liyakat faktörlerini gözönüne alması bu sakıncanın etkisini giderecek ölçüde değerlidir.

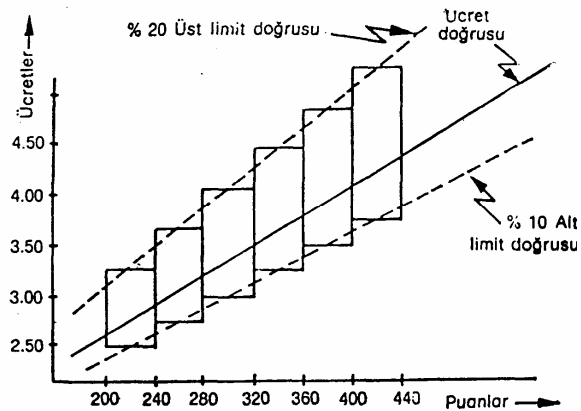


Şekil 3.3: Ücret braketlerinin birbirine geçmeden, sürekli olarak dizilmesi.

Braketlerin birbirlerine göre konumlarında iki durum söz konusu olabilir. Braketler birbiri içine geçmeden dizilirler. Bu düzen içinde bir braketin tavanı kendisinden

sonra gelenin tabanı düzeyindedir. (Şekil 3.3) Braketlerin bu şekilde; sürekli dizilişi ücret gruplarının kesin ayırımını sağlamakla beraber, toplam puan aralığına daha az sayıda braket (ücret grubu) yerleştirilmesine ve dolayısı ile ücret limitlerinin teşvik fonksiyonunun zayıflamasına yol açar. Braketler Şekil: 3.4 'deki diyagramda görüldüğü gibi birbiri içine geçerek dizilirler. Bir hareketin tabanı, kendisinden önce gelenin tavanından biraz daha aşağıdadır. Bu diziliş biçimi birincinin sakıncalarını kısmen ortadan kaldırır. Ancak braketlerin hiçbiri içine geçme miktarı arttıkça iş değerlemesinden umulan faydaların giderek azalması söz konusudur. Dengeli bir diziliş izlenmesi gereken en uygun yol şöyle özetlenebilir: Ücret doğrusunun % 20 üstünden ve % 10 altından geçen limit doğruları çizilir. Braketlerin düşey kenarları ücret aralıklarının sınırlarıdır. Yatay kenarları her ücret aralığının orta noktasından çıkan dikin alt ve üst limitte doğrularını kestiği noktalardan çizilen yatay doğrulardır. Bu yöntemle yüksek puanlara doğru kalınlıkları gittikçe artan ve birbiri içine geçme miktarları değişen braketlerden oluşan bir ücret sistemi elde edilir.

Braketler çizildikten sonra (ücret-puan) noktalan grafik üzerinde gösterilir. Noktalar hareketlerin üstünde, altında veya içinde bulunabilirler. Bütün işlerin %8()-90 nın braketler içine düşmesi halinde yapılan değerlemenin mevcut bünyeye uygunluk derecesinin iyi olduğu söylenebilir. Her puan aralığına düşen işler, taban ve tavan limitleri belirlenmiş ücret grubu içine alınırlar. Böylece her işin ücret grubu başlangıç ve tavan ücretleri belirlenmiş olur.



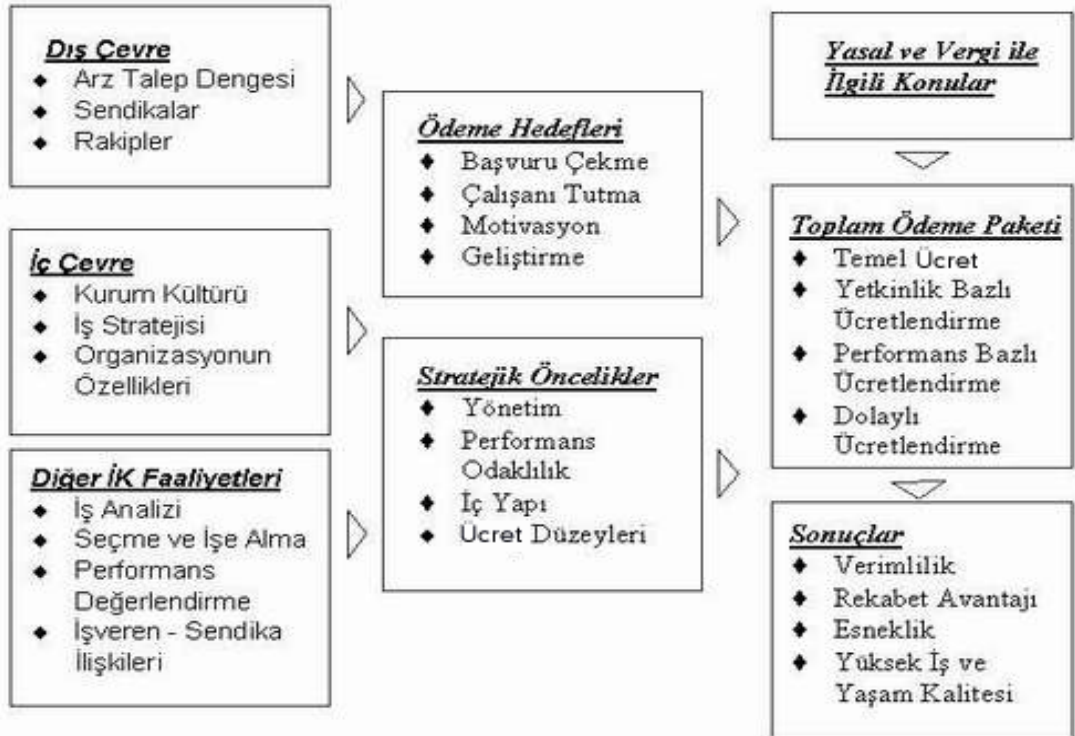
Şekil 3.4: Değişen kalınlıkta birbirine geçmiş braketlerle dizayn edilen bir ücret sistemi

BÖLÜM 4. ORGANİZASYONLARDA İŞ DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Organizasyonlarda ücretlendirme sistemleri, iş değerlendirme sonuçlarına ve raporlama ilişkilerine dikkat edilerek oluşturulur.

Ücretlendirmenin Amaçları

- Potansiyel işe başvuran aday kalitesini yükseltme
- İyi çalışanların bağlılığını kazanma
- İş verimliliğini ve çalışan performansını arttırma
- Maliyet açısından rekabet avantajı kazanma
- Ödeme konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirme
- Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma
- Organizasyonun yapısını pekiştirme



Şekil 4.1: Organizasyonlarda Ücretlendirme Modeli

Bu modele bakıldığında ücretlendirme fonksiyonunun İnsan Kaynakları fonksiyonları içinde diğer İnsan Kaynakları konularıyla ve firma içi - dışı çevreyle en fazla ilişkileri olan fonksiyon olduğu görülüyor. Bu modelden hareketle ücretlendirme ile ilgili önemli bazı prensipleri şöyle sıralayabiliriz:

- Ücretlendirme tasarımında ücretlendirme sisteminin işletme ve İnsan Kaynakları stratejilerinin bir parçası olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir. Değişim içinde olan GE, Motorola, Allied Signal gibi şirketler ücretlendirmede pozisyon ve kıdem yerine takım çalışması, kalite geliştirme, yetkinlik ilerletme gibi yeni ölçütleri kullanmaya başlamışlardır.
- Ücretlendirme kararı verilirken ayrıca piyasadaki ödeme sistemleri ve seviyeleri de incelenir. Ancak bu günümüzde o kadar da kolay değildir. Eskiden şirketlerin ödeme sistemleri göreceli olarak daha basitti. Paket temel bir maaştan ve birkaç ek yarardan oluşuyordu. Şimdilerde çok çeşitli ödeme sistemi kullanılmaktadır: Performansa dayalı bonuslar bazen asıl maaşı kat kat aşmaktadır.
- İktisat teorisine göre, ücretleri belirleyen faktör emek piyasasındaki arz ve talep dengesidir. Binlerce beyaz ve mavi yakalı kalifiye çalışanın işsiz kaldığı ve iş aradığı günümüz Türkiye'sinde şirketler krizden dolayı maaş indirimlerine gitmektedirler. Maaş indirimleri özellikle bankacılık sektöründe bazı firmalarda, işten çıkarmaya bir alternatif olarak sunulmakta ve yüzde 50'lere varmaktadır. Buna rağmen çok az kişi iş değiştirmeye cesaret edebilmektedir.
- Organizasyonun yaşam eğrisindeki yeri de ücretlendirme politikasını önemli ölçüde etkiler.
- Kurum kültürü ücretlendirme politikalarında etkilidir. Şirket içi girişimciliği özendirilen bir firmada yaratıcı olma, risk alma, katılım ve kişisel başarı prim olarak daha fazla ödüllendirilecektir. Toplam kalite kültürünün baskın olduğu bir şirkette ise, ödüllendirme daha çok takım bazlı olacaktır.

İş değerlemesi, işlerin organizasyonun genel hedeflerine ulaşılmasında önemi veya katkısı göz önünde bulundurularak göreceli iç değerini belirlemek için yapılan sistematik ve rasyonel değerlendirmedir. İş değerlemesi iş analiziyle yakından bağlantılıdır. İş analizinde işin içeriği, sorumluluklar, kullanılan yetenekler belirlenirken; iş değerlemesinde bunların sonucunda ortaya çıkan iş değeri belirlenir.

İş değerlemesi sürecinde işveren - sendika ilişkileri, yasal konular, firmanın büyüklüğü ve yapısı, yönetim stili, zaman ve maliyet gibi konular önemli rol oynar. İş değerlemesi; yönetim, çalışanlar, uzmanlar ve sendikalar arasında ortak bir çalışmayı ve uzlaşmayı gerektirir.

İş değerlemesi, çalışanların görevlerinin şirkete kattıkları değerlerin, işlerin içeriğine göre, belirlendiği resmi bir süreçtir. Bu süreçte, beceri, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi kriterler baz alınabilir. İş değerlendirme sürecinden çıkan sonuçlarla iş pazarındaki fiyatlar karşılaştırıldığında uyum görülebileceği gibi zıtlıklara da rastlanılabilir. Genel iş pazarındaki fiyatlandırma sürecinde rekabet kavramı ön plandadır, işlerin değerleri aynı görevdeki çalışanlar karşılaştırılarak belirlenir. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme her ne kadar yararlı olsa da, bir şirkette bulunan tüm görevler için pazarda yeterli ve güvenilir bilgi olmaması, pazar fiyatlandırması yönteminin yetersiz kalmasına sebep olmaktadır. Bu sebepten, pazar fiyatlandırması sistemine ek olarak, şirket içi iş değerlendirme sistemlerinin varlığı bir şirket için gereklidir. İşlerin içeriğini değerleyen sistemlerinin en önemli yararlarından biri şirket içi eşitliğin sağlanabilmesidir. Diğer bir fayda ise çalışanların görevlerinin sistematik bir şekilde karşılaştırılabilmesidir, tüm görevler içeriklerine göre değerlendirilebilir. Şirketler iş değerlendirme sistemlerini aşağıdaki amaçlara ulaşmak için kullanırlar:

- Yasal gerekliliklerle uyum sağlama: Çoğu ülkede benzer değerdeki görevleri yapan kişilerin benzer şekilde ücretlendirilmesini sağlayan düzenlemeler bulunmaktadır
- Her işin, karmaşıklığına, önemine ve şirkete kattığı objektif değere göre değerlendirilip şirket çalışma planına yerleştirildiği rasyonel ve sürekli bir yapı

- Performansa göre ücretlendirme sistemi için temel oluşturma
- İşe alım süreçlerinde, boş pozisyonlara yerleştirilecek kişiler için gerçekçi kriterler oluşturma ve gerekli yetkinlikleri belirleme

İş değerlemesine pazar ve içerik yaklaşımlarının ikisi de görev analizi yapılmasını gerektirmektedir. Pazar fiyatlandırması metodundaki görev analizi hızlı ve basit bir süreçtir. İçerik değerlendirme yaklaşımında ise görev analizleri daha uzun sürer ve daha kapsamlı bir incelemeyi içerir. İçerik değerlendirme yaklaşımında, değerlendirici, her iş içeriğinin göreceli değerini bir iş değerlendirme sistemiyle belirler. Değişik iş değerlendirme sistemleri arasında teknik açılarından da farklar bulunabilir.

Bugün, dünyanın her yerindeki şirketler tarafından kullanılan binlerce iş değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Bu sistemlerin tümü sayısı bir düzineyi bulan temel teknik yaklaşımlardan birini kullanır.

Tipik bir iş değerlendirme sisteminde atılacak bazı proje adımları aşağıda listelenmiştir:

1. Projenin parametrelerinin belirlenmesi, bu proje taslağı için onay ve destek sağlanması
2. Kullanılacak değerlendirme sisteminin belirlenmesi
3. Değerlendirme sistemine uygun iş verilerinin toplanması
4. Verilerin analiz edilmesi, iş içeriklerinin gözden geçirilip, değerlerinin ortaya çıkarılması
5. İş değeri hiyerarşisinin geliştirilmesi, alınan sonuçlara göre işlerin belirli gruplara ayrılması, eskisine göre daha adil, anlaşılır ve pratik bir çalışma yapısının oluşturulması
6. İşlerin değerlerine göre yürürlükteki ücretlendirme sistemiyle entegre edilmesi ya da iş değerlendirme sonuçlarına göre yeni bir ücretlendirme sisteminin yaratılması

7. Oluşturulacak sistem içerisinde standart bir operasyon şemasının tanımlanması, iş değerleri hakkında kararların tekrar gözden geçirilip itirazların dikkate alınması

8. Oluşturulan sistemin uygulamaya konup idare edilmesi

Bunlara ek olarak, şirketler herkesin yeni sistemle uyumunun sağlanması için güçlü bir yönetici-çalışan ilişki ağı oluşturulmalıdır.

şirketin iş değeri hiyerarşisi nasıl oluşturulursa oluşturulsun, iş değerlendiricileri iş içeriği yaklaşımını yeni ya da değişen görevler için kullanıp iş değerleme sistemini devamlı güncel tutmalıdırlar. Bazı şirketler pazar fiyatlarını, iş değerleme sistemleriyle karşılaştırmaktadır. zet olarak, ücretlerin, iş değerlendirme sisteminden çıkan sonuçlar, pazar fiyatları ve çalışanlarla yapılan pazarlıklar sonucu oluşturulduğu söylenebilir.

BÖLÜM 5. UYGULAMA

5.1 Uygulama Yapılacak Firma Hakkında Bilgi

Uygulama yapılan firma otomotiv, elektrik- elektronik, inşaat, dayanıklı tüketim eşyaları vb. sektörlerde alüminyum ürünler üretmektedir. Kurumsal bir yapısı yoktur fakat kurumsallaşma adımları atılmaktadır. Türkiye’ de satış ciro büyüklüklerine göre yapılan çalışmalarda ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer almaktadır. Şu andaki verilere göre yaklaşık 900 çalışanı olan firmanın yaklaşık %75 i direkt üretimde bulunan mavi yaka çalışanlardan oluşmaktadır. Firma herhangi bir sendikaya bağlı değildir. Mavi yaka çalışanlar 12 maaş ve yılda 2 ikramiye almaktadırlar. Ücretlendirme işletmenin kuruluşundan bu yana subjektif değerlere göre yapılmaktadır.

5.2 Uygulama Amacı

Bir işletmede çalışanlara ödenecek ücretin belirlenmesi, hem işletme yönetimleri hem de çalışanlar açısından yaşamsal önemdeki konuların başında gelmektedir. Çalışanlar aldıkları ücretin düzeyi hakkında fikir sahibi olurken, işletme içinde kendi yaptıkları işe benzer işler yapan kimselerin aldıkları ücretlerle karşılaştırma yapmaktadırlar. Çalışanların ücret konusunda, işletme yönetiminin adaletli davranıldığına inanmaları hem kendileri hem de işletme açısından önem arz etmektedir.

Sözünü ettiğimiz adaletli ücretlendirme amacına ulaşılması ise, bu konunun bir takım rasyonel ve objektif kriterlere dayanılarak değerlendirilmesi sayesinde mümkün olacaktır. İş değerlendirme tekniği, tam da bu noktada, ücret sisteminin dayanak noktası olabilecek niteliklere sahip bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

İş değerlendirmesinin doğru ve objektif kriterler gözetilerek planlanıp, uygulamaya konulması, ücret sisteminin sorunsuz işlemesi için en önemli gereklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uygulama yaptığımız işletmede mavi yaka nitelikli toplam 119 iş bulunmaktadır. Bu işlerden hangisinin işletme açısından önemli olduğu bilinmemektedir. İşletmede aynı işleri görenler arasında ücret dengesizleri yaşanmakta bu da işletme içi gerginliğe sebep olmaktadır. Aynı işlere farklı ücretlerin verilmesi 900 e yakın çalışanı olan bu işletme için işgücü bütçesinin oluşturulması açısından da büyük sorun oluşturmaktadır. Endüstri içerisinde iyi bir yeri olan bu firmanın önümüzdeki yıllarda daha iyi yerlere gelmesi, kurumsallaşma evresini tamamlaması, çalışanların mutlu ve huzur içerisinde çalışmaları ve potansiyel iş görenler açısından tercih sebebi olması vb. bir çok sebep nedeniyle iş değerlendirme çalışması ve bunun ertesinde yapılacak ücretlendirme çalışmasına ihtiyaç duyulmuştur.

İşletmenin metal sektöründe yer alması sebebiyle ilk olarak MESS 'in faktör puan esaslı Metal Sanayi İş Gruplama Sistemine göre iş değerlendirme yapılmıştır. Bu uygulama esnasında görülmüştür ki Metal Sanayisinin yaptığı bu sisteme firma entegrasi sorun oluşturmuştur. Bu sorunlardan başlıcaları, MESS Sistemi içerisindeki tanımlanan işlerin firma içindeki iş tanımlarıyla uyuşmaması, teknolojinin getirdiği yeniliklerle iş değerlerinde değişiklikler oluşması, söz konusu firmanın Alüminyum sektöründe olması ve teknolojisinin çok yüksek olması sebebiyle diğer metal sektörlerine göre daha az emek harcanması sonucu işçiliklerin değerlerinde oluşan değişiklikler, bazı faktör derecelerinde ve iş grubu ve puan aralığında değişikliklere gidilerek faktör puan esaslı bir sistem değişikliğine gidilmiştir.

5.3 İş Analizi

İş analizi bilindiği gibi bir iş hakkında bütün verileri toplar, diğer yandan da işin hangi çevre içinde hangi koşullar altında yapıldığını öğrenmemizi sağlar. İş analizleri bir işletmede birçok amaca hizmet eder. Burada yapacağımız iş analizi işlerin görece değerlerini belirlemek ve gerekli verileri sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Burada elde edeceğimiz bilgiler yapacağımız iş değerlendirme çalışmasına sağlam ve güvenilir bir bilgi niteliği taşıyacaktır.

5.3.1 İş analizinde ön çalışmalar

İş analizine başlamamız için bazı ön çalışmalar yapmamız gerekmektedir. Bunlar;

5.3.1.1 Tanıtma

İş gören desteği elde etmek ve yanlış anlaşılmalrı ortadan kaldırmak amacıyla yapılan analiz çalışmasının hedef ve ilkelerini toplantı, seminer, broşür vb. sözlü ve/veya yazılı yollarla çalışanlara aktarılması gerekmektedir.

İşletmemizde bir eğitmen tarafından iş analizi konusunda çalışanlara eğitim verilmiştir. Ardından insan kaynakları ve bölüm yöneticileri tarafından iş analizinin amacı konusunda çalışanlara ayrıca bilgi verilmiştir.

5.3.1.2 Amaca uygun form dizaynı

Her analiz çalışmasının incelenecek iş çeşidine göre amacı, işlevi, özellikleri ve hedeflenen bilgileri birbirinden farklıdır. Bunun için iş değerlendirme çalışmamızda kullanacağımız verileri elde etmemize ve doğrulamamıza yarayacak bir form hazırlanmıştır.

Örnek analiz formunu ekte görebilirsiniz.

5.3.1.3 Analizcilerin seçimi

Bir iş analizinin hedefine ulaşabilme oranını iş analiz formlarının ve analizcinin nitelikleri etkiler. Bunun için işletmemizde insan kaynakları ve bölüm yöneticilerinden oluşan ve en az lisans mezunu ve çoğu mühendisten oluşan bir analizci grubu ile çalışılmıştır. Analizci sayısı şu şekilde hesaplanmıştır;

$$A=İ/S.G$$

A: Analizci sayısı

İ : İş gören sayısı

S: Tüm görüşmelerin devam süresi

G: Analizcinin yapacağı ortalama görüşme

$$A = 609/10*4 = 15,225$$

Analizimizde toplam 16 analizci kullanılmıştır.

5.3.2 İş Analiz yöntemlerinin saptanması

Analizimizde karma yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem görüşme ve anket yöntemlerinin bileşiminden oluşur. Çalışanlarla ilk önce soru kağıtları doldurulmuş sonra bölüm yöneticileri ile görüşülmüştür. Karma yöntem kullanılarak görüşme ve anket yönteminin zaafı ortadan kaldırılmıştır.

5.3.3 İş analizinin yapılması

İş analizine başlamadan önce işletmeye ait organizasyon şeması ve iş akış şemaları toplanmıştır. Ayrıca iş analizlerinde işletmeyi tanımak gereklidir. Bu yüzden analizciler işletmeyi tanıyan kişilerden oluşmaktadır.

İşletmedeki iş listesi çıkarılmıştır. Burada işler genel olarak incelenmiş ve aralarındaki ilişkiler çıkarılmıştır. Ayrıca benzer işler aynı unvan altında toplanarak unvan standardizasyonuna gidilmiştir. İşletmeye ait iş listesi aşağıda görülmektedir.

Tablo 5.1: İşletme mavi yaka iş listesi

S.N.	İş Unvanı	S.N.	İş Unvanı
1	Aksesuar İşçiliği	61	Laboratuar İşçiliği B
2	Aksesuar Sorumluluğu	62	Laboratuar İşçiliği C
3	Ambalaj İşçiliği	63	Laboratuar İşçiliği D
4	Ambalaj Sorumluluğu	64	Makine Bakımcılık A
5	Ambar İşçiliği	65	Makine Bakımcılık B
6	Arıtmacılık	66	Makine Bakımcılık C
7	Askılama Sökme İşçiliği	67	Makine Bakımcılık D
8	Bahçe İşçiliği	68	Makine Bakımcılık E
9	Bakım İşçiliği	69	Makine Montaj İşçiliği A
10	Bina ve Tesis Boyacılığı	70	Makine Montaj İşçiliği B
11	Boya Arıtma Operatörü	71	Makine Montaj İşçiliği C
12	CNC Operatörlüğü	72	Manipülasyon Sorumluluğu
13	CNC Sorumluluğu	73	Manipülasyon ve Stok Kontrol İşçiliği
14	Çapak Alma ve Boy Tamamlama İşçiliği	74	Marangoz
15	Dalma Erozyon Operatörlüğü	75	Mekanik Bakım Vardiya Sorumluluğu
16	Denizlik Folyo İşçiliği	76	Mekanik İşlem Kalite Kontrolculüğü
17	Döküm Operatör Yardımcılığı	77	Müşteri Şikayetleri İşçiliği
18	Döküm Operatörlüğü	78	Pnömatikçilik
19	Dökümcülük	79	Polisaj Operatörlüğü
20	Elektrik Bakım Vardiya Sorumluluğu	80	Polisaj Sorumluluğu
21	Elle Paketleme İşçiliği	81	Pota Dökümcülüğü
22	Elle Paketleme Sorumluluğu	82	Pres Operatör Yardımcılığı A
23	Eloksal Operatörlüğü	83	Pres Operatör Yardımcılığı B
24	Forkliftçilik	84	Pres Operatörlüğü A
25	Freze Operatörlüğü	85	Pres Operatörlüğü B
26	Germe Operatör Yardımcılığı	86	Proses Kalite Kontrolculüğü
27	Germe Operatörlüğü	87	Punch Pres Operatörlüğü
28	Güvenlik	88	Renk Operatörlüğü
29	Hammadde Depoları ve Forklift Sorumluluğu	89	Schuco Paketleme İşçiliği
30	Hat Operatörlüğü	90	Schuco Paketleme Sorumluluğu
31	Hizmet-Temizlik İşçiliği	91	Sevkiyat İşçiliği
32	Hurda Tasnif İşçiliği	92	Sevkiyat Sorumluluğu
33	Isı Yalıtım ve Folyo İşçiliği	93	Sökme Sorumluluğu
34	Isıl İşlemcilik	94	Sökme Vinç Operatörlüğü
35	Isı Yalıtım ve Folyo Sorumluluğu	95	Şarj Operatörlüğü
36	İç Piyasa Tartım Yükleme İşçiliği	96	Şöförlük A
37	İhracat İşçiliği	97	Şöförlük B
38	İhracat Sorumluluğu	98	Teknik Ambar İşçiliği
39	İnşaat Bakım İşçiliği A	99	Teknik Ambar Sorumluluğu
40	İnşaat Bakım İşçiliği B	100	Tel Erozyonculuk
41	İrsaliye ve Sevkiyat Takip Sorumluluğu	101	Termik Operatörlüğü
42	İşletme Elektrikçiliği A	102	Testere Operatör Yardımcılığı
43	İşletme Elektrikçiliği B	103	Testere Operatörlüğü A
44	İşletme Elektrikçiliği C	104	Testere Operatörlüğü B
45	İşletme Elektrikçiliği D	105	Testere Operatörlüğü C
46	İşletme Elektrikçiliği E	106	Torna Operatörlüğü

Tablo 5.1 (Devamı) İşletme mavi yaka iş listesi

47	Kalıp Arşivcilik	107	Toz Boya Ambalaj İşçiliği
48	Kalıp Bakımcılık	108	Toz Boya Üretim İşçiliği A
49	Kalıp Kostikçilik	109	Toz Boya Üretim İşçiliği B
50	Kalıp Tashihatçılık	110	Toz Boya Üretim İşçiliği C
51	Kalıp Teniferciliği	111	Üretim Kalite Kontrolculuğu
52	Kalite İşçiliği	112	Üretim Kontrol Sorumluluğu
53	Kalite Kontrol Sorumluluğu	113	Üretim Mekanik İşçiliği
54	Kaynak Boru Sıvama Operatörlüğü	114	Üretim Mekanik Sorumluluğu
55	Kaynak Boru Sıvama Sorumluluğu	115	Üretim Pl. Ve Lojistik Sorumluluğu
56	Kazancı Tesisatçı	116	Üretim Proses Destek İşçiliği
57	Kenar Kesme Operatörlüğü	117	Vardiya Sorumluluğu
58	Kostik Operatörlüğü	118	Vardiya Sorumluluğu
59	KP Vardiya Sorumluluğu	119	Veri Giriş ve Analizciliği
60	Laboratuvar İşçiliği A		

İş gören, iş analizcisi ve üretim programı dengede tutularak zamanlama yapılmıştır. Her gün her analizci minimum 1 saatini ayırarak iş analizi çalışması 10 iş gününde bitirilmiştir.

5.4 İş Değerlendirme

5.4.1 Mavi yaka çalışan için iş değerlendirme sisteminin seçilmesi

Tezimizin ilk bölümünde iş değerlendirme kavramından ve çeşitlerinden söz edilmişti. Bu bilgiler ışığında iş değerlendirme yöntemleri içerisinde bir çok endüstri işletmesinde nesnel kurallara bağlanmış olması nedeniyle kullanılan “ Faktör Puan Yöntemi “ seçilmiştir. Bu yöntemde faktör ve derecelerin ayrı ayrı tanımlarını yaptıktan sonra sayısal puan değerlendirilmeleri yapılır. İşlerin değerleri de bu değerlendirme ölçeğine göre belirlenir. Ölçek iş değişimlerinde veya yeni işlerin ortaya çıkmasında doğrudan kullanılabilir esnekliktedir.

5.4.2 Faktör puan yönteminde kullanılacak faktörlerin seçimi

Kullanılacak faktörler seçilirken değerlendirilecek tüm işlerin niteliğine ve işletme özelliklerine uygunluğuna dikkat edilmelidir. Aksi halde seçilecek faktörler işlerin yanlış ve tutarsız değerlendirilmelerine sebep olabilir. Bu da işletme içerisinde çalışanlarda adaletsizlik vb. uygun olmayan düşüncelere sebep olabilir.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi işletmemiz için 4 ana grup faktör seçilmiş ve toplam 12 faktörümüz bulunmaktadır.

Tablo 5.2: Faktör grupları ve faktörler

Sıra No	FAKTÖRLER
I	MAHARET
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ
2	DENEYİM
3	BECERİ
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK
II	SORUMLULUK
5	MAKİNA-TAKİM VE DONANIM SORUMLULUĞU
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU
7	ÜRETİM SORUMLULUĞU
8	BAŞKALARININ İŞGÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK
III	ÇABA
9	ZİHİNSEL ÇABA
10	BEDENSEL ÇABA
IV	İŞ KOŞULLARI
11	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI

5.4.3 Faktörlerin tanımlanması

İş değerlememizde kullanacağımız faktörlerin seçilmesinin ardından bunlardan ne anlaşılmasının bilinmesi amacıyla tanımlanmaları gerekir. Seçtiğimiz faktörler iş değerlendirme çalışmamızın her aşamasında büyük önem taşır. Faktörlerin gene ve bilinen faktörler arasından seçilmeleri halinde tanımlanmaları daha kolaydır. Faktör tanımları Ek B' de görülmektedir.

5.4.4 Faktör derece sayısının saptanması ve derecelerin tanımlanması

Seçilen her faktör, değerlendirilen işlere belirlenen oranda katkıda bulunur. Bu nedenle faktörler alt derecelere ayrılırlar. Seçtiğimiz faktörler, işyerindeki tüm işler için önem taşır, ancak bazılarında daha alt düzeyde sayılarında en üst düzeyde gereklidirler. İş değerlendirme planı içinde farklı nitelikteki bu işlerin değerlendirilebilmesi için faktörlerin derecelere ayrılması zorunludur. Böylece daha esnek değerlendirme yapabiliriz. Faktör dereceleri ve tanımları Ek B' de görülmektedir.

5.4.5 İşlerin Değerlendirilmesi

Ek C’ de bulunan İş Analiz ve Değerlendirme Formu tüm işler için Tablo 5.3’ deki faktör puan cetveline göre doldurulur. Tüm işler için doldurulan form neticesinde işler puanlandırılır. Bazı örnek işlere ait değerlendirmeler Ek D’ de dir. Bunun ertesinde işler Tablo 5.4’ de bulunan Mavi Yaka İş Grubu ve Puan Aralığı Çizelgesi’ ne göre sıralanır. Aşağıdaki tabloya bakıldığında İş Grubu, Derece ve Puan Aralıkları sütunları görülür. İşletmemizde bazı işlerin aynı grup içerisinde farklı değerlendirilme ihtiyaçları olduğundan gruplar arasında derecelendirilmeye gidilmiştir.

Tablo 5.3: Faktör – derece cetveli

X ALÜMİNYUM SANAYİ VE TİCARET A.Ş. MAVİ YAKA FAKTÖR PUAN SİSTEMİ					
FAKTÖR - DERECE CETVELİ					
FAKTÖR GRUPLARI	GRUP AĞIRLIKLARI		DERECELER		
I MAHARET GRUBU	40% TOPLAM PUAN:400				
FAKTÖRLER			I	II	III
1 ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	15%	150 PUAN	30	60	90
2 DENEYİM	10%	100 PUAN	20	40	60
3 BECERİ	7,5%	75 PUAN	15	30	45
4 İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	7,5%	75 PUAN	15	30	45
			IV	V	
			120	150	
			80	100	
			60	75	
			60	75	
II SORUMLULUK GRUBU	20% TOPLAM PUAN:200				
FAKTÖRLER			I	II	III
5 MAKİNA-TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	5%	50 PUAN	10	20	30
6 MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	5%	50 PUAN	10	20	30
7 ÜRETİM SORUMLULUĞU	5%	50 PUAN	10	20	30
8 BAŞKALARININ İŞGÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	5%	50 PUAN	10	20	30
			IV	V	
			40	50	
			40	50	
			40	50	
			40	50	
III ÇABA GRUBU	20% TOPLAM PUAN:200				
FAKTÖRLER			I	II	III
9 ZİHİNSEL ÇABA	10%	100 PUAN	20	40	60
10 BEDENSEL ÇABA	10%	100 PUAN	20	40	60
			IV	V	
			80	100	
			80	100	
			80	100	
IV İŞ KOŞULLARI GRUBU	20% TOPLAM PUAN:200				
FAKTÖRLER			I	II	III
11 İŞİN DOĞURABİLECEĞİ	10%	100 PUAN	20	40	60
12 ÇALIŞMA KOŞULLARI	10%	100 PUAN	20	40	60
			IV	V	
			80	100	
			80	100	
			80	100	
TOPLAM	100% TOPLAM PUAN:1000				

Tablo 5.4 : Mavi yaka iş grubu ve puan aralığı çizelgesi

İŞ GRUBU	DERECE	PUAN ARALIKLARI
I		300 DEN AZ - 300
II		301 - 365
II	2	301-333
II	1	334-365
III		366 - 430
III	2	366-398
III	1	398-430
IV		431 - 495
IV	2	431-463
IV	1	463-495
V		496 - 560
V	2	496-528
V	1	528-560
VI		561 - 625
VI	2	561-593
VI	1	593-625
VII		626 - 690
VII	2	626-658
VII	1	658-690
VIII		691 - 755
VIII	2	691-723
VIII	1	723-755
IX		756 - 820
IX	2	756-788
IX	1	788-820
X		820 VE YUKARISI

S.N.	İş Değerlendirme Unvanı	Puanı	Grubu	S.N.	İş Değerlendirme Unvanı	Puanı	Grubu
1	Hizmet-Temizlik İşçiliği	200	I	61	Bina ve Tesis Boyacılığı	570	VI-2
2	Bahçe İşçiliği	320	II-2	62	Manipülasyon Sorumluluğu	575	VI-2
3	Hurda Tasnif İşçiliği	330	II-2	63	Forkliftçilik	575	VI-2
4	Ambar İşçiliği	400	III-1	64	Pnömatikçilik	580	VI-2
5	Isı Yalıtım ve Folyo İşçiliği	405	III-1	65	Müşteri Şikayetleri İşçiliği	580	VI-2
6	Kenar Kesme Operatörlüğü	410	III-1	66	Renk Operatörlüğü	585	VI-2
7	Sevkiyat İşçiliği	410	III-1	67	Kalite İşçiliği	590	VI-2
8	Ambalaj İşçiliği	420	III-1	68	Polisaj Sorumluluğu	590	VI-2
9	Germe Operatör Yardımcılığı	435	IV-2	69	Laboratuar İşçiliği C	590	VI-2
10	Testere Operatör Yardımcılığı	435	IV-2	70	Torna Operatörlüğü	600	VI-1
11	Marangoz	445	IV-2	71	KP Vardiya Sorumluluğu	600	VI-1
12	Termik Operatörlüğü	445	IV-2	72	İnşaat Bakım İşçiliği A	600	VI-1
13	Askılama Sökme İşçiliği	450	IV-2	73	Pota Dökümcülüğü	605	VI-1
14	Aksesuar İşçiliği	450	IV-2	74	Dökümcülük	605	VI-1
15	Toz Boya Üretim İşçiliği C	450	IV-2	75	Şarj Operatörlüğü	605	VI-1
16	Elle Paketleme İşçiliği	450	IV-2	76	Kaynak Boru Sıvama Operatörlüğü	620	VI-1
17	Denizlik Folyo İşçiliği	450	IV-2	77	Üretim Mekanik Sorumluluğu	620	VI-1
18	Testere Operatörlüğü C	450	IV-2	78	Toz Boya Üretim İşçiliği A	625	VI-1
19	Şöförlük B	450	IV-2	79	Kalıp Kostikçilik	625	VI-1
20	Sevkiyat Sorumluluğu	455	IV-2	80	Laboratuar İşçiliği B	630	VII-2
21	İç Piyasa Tartım Yükleme İşçiliği	470	IV-1	81	Kaynak Boru Sıvama Sorumluluğu	630	VII-2
22	Hammadde Depoları ve Forklift Sorumluluğu	475	IV-1	82	Makine Montaj İşçiliği C	640	VII-2
23	Elle Paketleme Sorumluluğu	480	IV-1	83	Teknik Ambar Sorumluluğu	640	VII-2
24	Kalite Kontrol Sorumluluğu	480	IV-1	84	Pres Operatör Yardımcılığı B	645	VII-2
25	Çapak Alma ve Boy Tamamlama İşçiliği	480	IV-1	85	Mekanik İşlem Kalite Kontrolculuğu	645	VII-2
26	İhracat İşçiliği	485	IV-1	86	Üretim Kalite Kontrolculuğu	645	VII-2
27	Isı Yalıtım ve Folyo Sorumluluğu	485	IV-1	87	CNC Operatörlüğü	645	VII-2
28	Schuco Paketleme İşçiliği	485	IV-1	88	Freze Operatörlüğü	655	VII-2
29	Toz Boya Ambalaj İşçiliği	490	IV-1	89	Döküm Operatör Yardımcılığı	655	VII-2
30	Manipülasyon ve Stok Kontrol İşçiliği	495	IV-1	90	Makine Bakımcılık E	660	VII-1

Tablo 5.5: İşletmeye ait mavi yaka iş – puan listesi

31	Sökme Vinç Operatörlüğü	500	V-2	91	İşletme Elektrikçiliği E	660	VII-1
32	Veri Giriş ve Analizciliği	500	V-2	92	Makine Montaj İşçiliği B	660	VII-1
33	Proses Kalite Kontrolculuğu	500	V-2	93	Vardiya Sorumluluğu	670	VII-1
34	Şöförlük A	500	V-2	94	Boya Arıtma Operatörü	680	VII-1
35	Teknik Ambar İşçiliği	500	V-2	95	Pres Operatör Yardımcılığı A	685	VII-1
36	Üretim Pl. Ve Lojistik Sorumluluğu	505	V-2	96	Döküm Operatörlüğü	685	VII-1
37	Ambalaj Sorumluluğu	510	V-2	97	Tel Erozyonculuk	690	VII-1
38	Bakım İşçiliği	525	V-2	98	Dalma Erozyon Operatörlüğü	690	VII-1
39	Hat Operatörlüğü	525	V-2	99	Laboratuar İşçiliği A	695	VIII-2
40	Schuco Paketleme Sorumluluğu	530	V-1	100	Makine Bakımcılık D	700	VIII-2
41	Sökme Sorumluluğu	540	V-1	101	İşletme Elektrikçiliği D	700	VIII-2
42	Testere Operatörlüğü B	540	V-1	102	Kazancı Tesisatçı	700	VIII-2
43	İhracat Sorumluluğu	540	V-1	103	Makine Montaj İşçiliği A	700	VIII-2
44	Punch Pres Operatörlüğü	540	V-1	104	CNC Sorumluluğu	720	VIII-2
45	Germe Operatörlüğü	545	V-1	105	Üretim Kontrol Sorumluluğu	730	VIII-1
46	Polisaj Operatörlüğü	545	V-1	106	Makine Bakımcılık C	730	VIII-1
47	Arıtmacılık	550	V-1	107	İşletme Elektrikçiliği C	730	VIII-1
48	Toz Boya Üretim İşçiliği B	550	V-1	108	Üretim Proses Destek İşçiliği	730	VIII-1
49	Aksesuar Sorumluluğu	555	V-1	109	Pres Operatörlüğü B	745	VIII-1
50	Kalıp Arşivcilik	555	V-1	110	Kalıp Tashihatçılık	755	VIII-1
51	İrsaliye ve Sevkiyat Takip Sorumluluğu	555	V-1	111	Makine Bakımcılık B	760	IX-2
52	Labaratuar İşçiliği D	555	V-1	112	İşletme Elektrikçiliği B	760	IX-2
53	Kostik Operatörlüğü	560	V-1	113	Vardiya Sorumluluğu	765	IX-2
54	Eloksal Operatörlüğü	560	V-1	114	Pres Operatörlüğü A	775	IX-2
55	Kalıp Bakımcılık	560	V-1	115	Makine Bakımcılık A	790	IX-1
56	Üretim Mekanik İşçiliği	560	V-1	116	İşletme Elektrikçiliği A	790	IX-1
57	Testere Operatörlüğü A	570	VI-2	117	Güvenlik	795	IX-1
58	Kalıp Teniferçiliği	570	VI-2	118	Mekanik Bakım Vardiya Sorumluluğu	830	X
59	Isıl İşlemcilik	570	VI-2	119	Elektrik Bakım Vardiya Sorumluluğu	830	X
60	İnşaat Bakım İşçiliği B	570	VI-2				

Tablo 5.5: (Devamı) İşletmeye ait mavi yaka iş – puan listesi

5.5 İş Değerlendirme Sistemi Sonucunda İşletme İçi Ücretin Oluşumu

5.5.1 Ücret eğrisinin çizilmesi

Çalışanların toplam puanları, faktörlerin her birinden aldıkları derecelerin karşılığı olan puanlar toplanarak bulunur. Ücret Eğrisi İşlerin takdir edilen değerleri (puanları) ile fiili değerleri (ücretleri) arasındaki bağıntının grafiğinden ibarettir. Bu bağıntı, yatay eksen de puanlar ve düşey eksen de ortalama ücretler gösterilmek üzere iki değişken arasındaki regresyon denklemi ile temsil edilir.

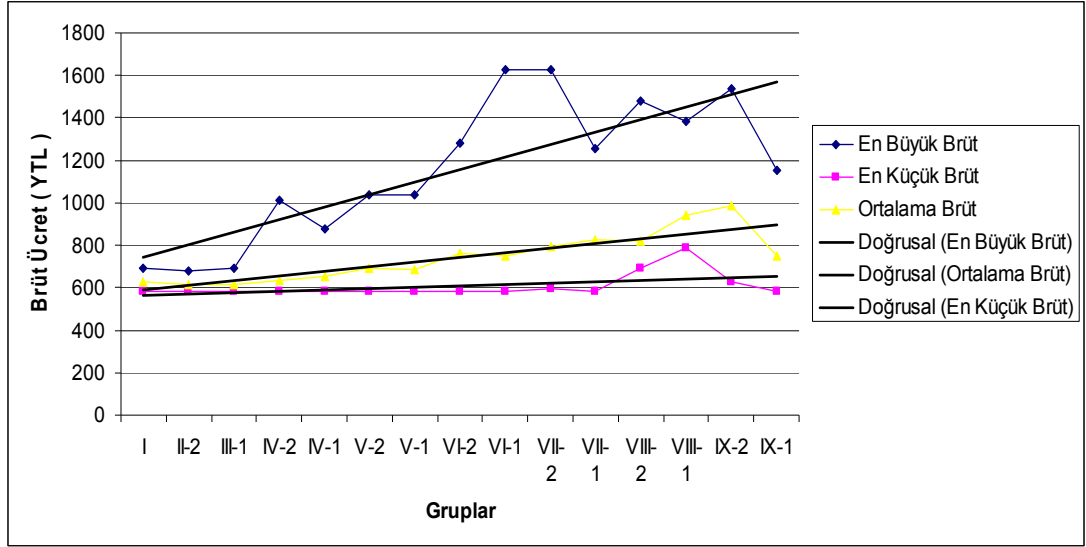
İş Değerleme yaptığımız işler o işi yapan kişilerle eşleştirilmiştir. Bunun sonucunda gruplara ait en büyük, en küçük ve ortalama brüt ücretler bulunmuştur.

Tablo 5.6: İşletmenin Fiili Grup ve Ücretleri

Grup	En Büyük Brüt Ücret (YTL)	En Küçük Brüt Ücret (YTL)	Ortalama Brüt Ücret (YTL)
I	691,02	585	626,4
II-2	679,195125	585	615,9
III-1	693	585	617,5
IV-1	875,16	585	650,8
IV-2	1010,464875	585	633,7
V-1	1037,4399	585	687,8
V-2	1037,025	585	693,3
VI-1	1626,58125	585	747,1
VI-2	1279,72	585	765,4
VII-1	1256,7555	585	823,2
VII-2	1626,58125	594,6	791,5
VIII-1	1381,72	787,6	944,5
VIII-2	1480,43	690,0	820,1
IX-1	1151,6175	585	749,7
IX-2	1535,49	630	988,4

Kolay hesaplandığı ve kullanışlı olduğu için uygulamamızda doğrusal bağlantı tercih edilmiştir. İşletmeye ait ücret eğrisi Şekil 5.1' de görülmektedir.

Ücret eğrisinden işletmede ücret dengesinde bir problem olduğu açıkta görülmektedir. Gruplar artıkça ücretlerin de aynı oranda artması beklenirken çok farklı gruplarda aynı ücretlerin alındığı görülmektedir. Bakıldığında 1. gruptaki bir işin aldığı ücretle IX-1 grubunda alınan ücretin eşit olduğu görülmektedir.



Şekil 5.1: İşletme Ücret Eğrisi (Fiili)

5.5.2 Ücret yapısının belirlenmesi

Uygulamamızda puan aralıklarına belirli ücretler verilmesi ile ücretlerin oluşturulmasına gidilmiştir. 10 grup ve bu grupların da 2 dereceye ayrılması ile toplam 20 puan aralığı oluşturulmuştur. Her puan aralığına düşen tüm işler belirli bir ücret almaktadır. Puan aralıklarına sabit ücretler verilmesinin en önemli avantajı ücret yönetimini son derece kolaylaştırmasıdır. Aşağıda gruplara ait ücret vermeden önce piyasa analizi yapmak üzere MESS ‘ e üye bazı işyerlerinden alınan ücretler bulunmaktadır. (Tablo 5.7) İşletmemizde bu veriler göz önünde bulunarak, işletmenin şu anda bulunduğu ücret aralıkları ve işverenin de öngörüsü ile puan aralıkları ve karşılık ücretler Tablo 5.8’ deki gibidir.

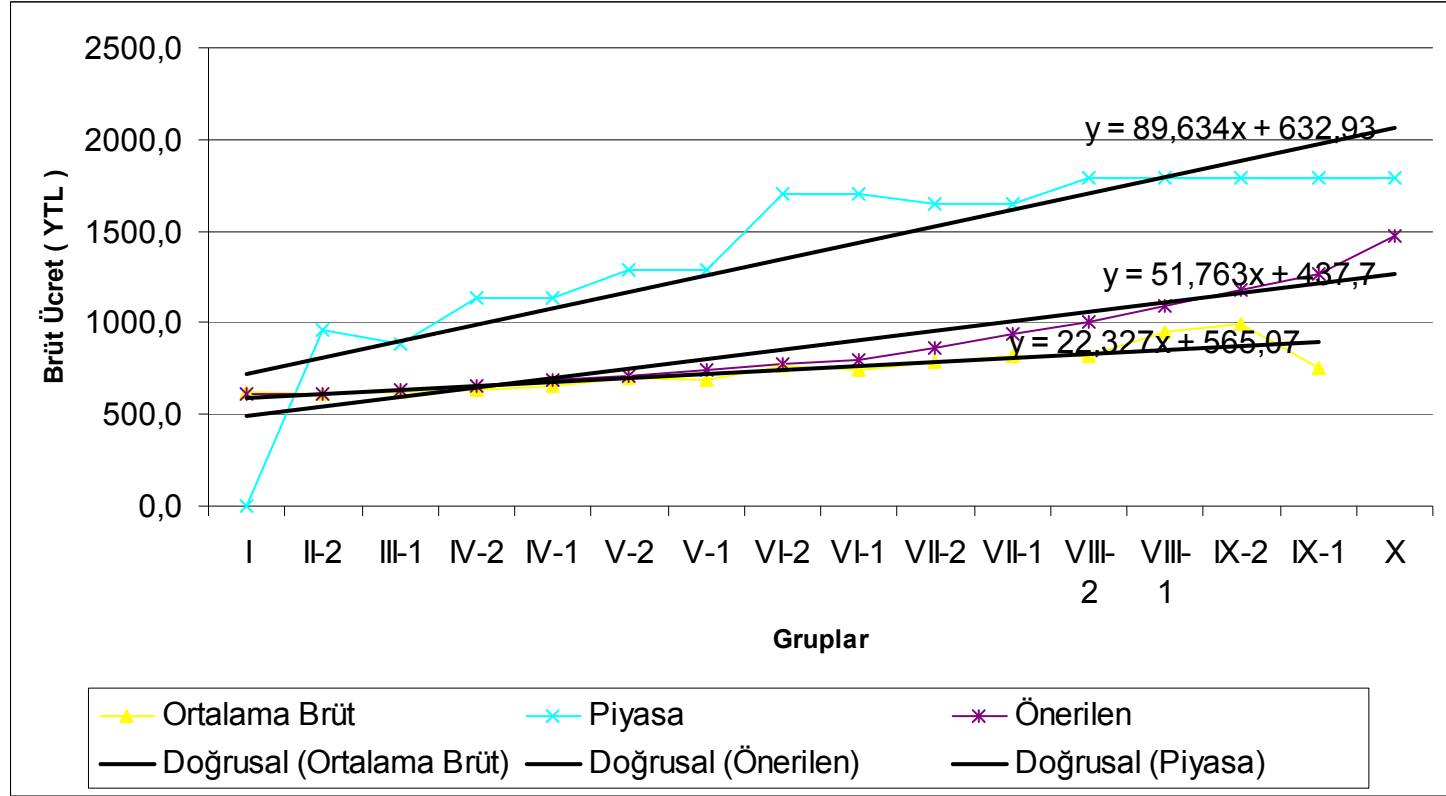
Tablo 5.7: MESS 2007 – 2. dönem gruplar ve ücretler

İş Grupları	İşçi Sayısı	Ağırlıklı Ortalama Kıdem Yılı	En Az Ücret (YTL/Saat)	En Çok Ücret (YTL/Saat)	Ağırlıklı Ortalama Ücret (YTL/Saat)
I	0	0	0	0	0
II	4	7	3,72	4,6	4,28
III	100	5	2,82	7,7	3,94
IV	33	9	3,17	7,89	5,02
V	27	10	3,75	8,43	5,7
VI	11	12	4,76	8,67	7,56
VII	10	13	5,8	8,98	7,32
VIII	7	13	5,8	9,64	7,95
IX	0	0	0	0	0

İŞ GRUBU	DERECE	PUAN ARALIKLARI	KALİFİYE DURUMU	SAATLİK BRÜT (YTL)	AYLIK BRÜT (YTL)
I		300 DEN AZ - 300	Kalifiye Olmayan İşler - Gruplar Arası Artış %1	2,70	608
II	2	301-333		2,73	614
II	1	334-365		2,76	621
III	2	366-398		2,79	627
III	1	398-430		2,81	633
IV	2	431-463	Az Kalifiye İşler - Gruplar Arası Artış %4	2,93	658
IV	1	463-495		3,04	685
V	2	496-528		3,17	712
V	1	528-560		3,29	741
VI	2	561-593		3,42	770
VI	1	593-625	3,56	801	
VII	2	626-658	Kalifiye İşler - Gruplar Arası Artış %8	3,85	865
VII	1	658-690		4,15	934
VIII	2	691-723		4,49	1009
VIII	1	723-755		4,84	1090
IX	2	756-788		5,23	1177
IX	1	788-820	5,65	1271	
X		820 VE YUKARISI	Üst Kalifiye İşler - Gruplararası Geçiş % 16	6,55	1475

Tablo 5.8: İşletmeye ait puan aralıkları ve karşılık gelen baz ücretler

Şekil 5.2: Mevcut-piyasa-önerilen kıyaslanması sonucu ücret eğrileri



Yukarıdaki grafiğe bakıldığında işletmenin mevcut ortalama ağırlıklı ücretleri, piyasa verilerinden alınan ücretler ve işletme için önerilen ücret eğrileri ve denklemleri görülmektedir. İşletmenin mevcut ortalama ağırlıklı ücretleri piyasa verilerinin çok altında olduğu grafikten de anlaşılmaktadır. Önerilen ücretler eğrisine bakıldığında diğer iki eğrinin arasında kalmış olması yapmış olduğumuz ücretlendirmenin firma yapısına uygulanabilecek ideal bir ücret yapısı olduğu söylenebilir.

Tablo 5.10' da işletmenin 2007 Ağustos itibariyle alınan verilerine göre çalışan değişim oranı yıllık % 20 nin üstünde olmaktadır. Bu değişim oranı gösteriyor ki işletme her yıl mevcudunun %20 sini kaybetmektedir. Bu oranın nedenleri arasında en büyük grubu çalışanların kendi isteğiyle firmadan ayrılmaları oluşturmaktadır. İstifa eden bu çalışanlarla çıkış mülakatı yapıldığında cevapları daha çok daha yüksek ücret nedeniyle başka bir işe geçiş ve firmada uzun süreler çalışmanın kendilerine katkıda bulunmadıklarını ifade etmektedirler. Bunun içinde iş değerlendirme gruplarından alınan baz ücrete her yıl geçtikçe kıdem nedeniyle %2 kıdem zammı verilmesine karar verilmiştir.

Tablo 5.9: İşletme çalışan değişim oranı

2006				2007			
GİREN	ÇIKAN	AY SONU	ORAN	GİREN	ÇIKAN	AY SONU	ORAN
1	1	528	0,19%	14	17	629	2,68%
13	8	534	1,51%	4	24	626	3,82%
10	17	535	3,18%	4	58	596	9,49%
31	28	555	5,14%	5	66	599	11,05%
5	40	548	7,25%	18	72	610	11,91%
14	57	560	10,29%	15	75	619	12,21%
21	74	564	13,17%	33	86	649	13,56%
23	81	574	14,26%	22	108	656	16,55%
33	96	603	16,31%				
13	109	603	18,08%				
44	127	629	20,62%				
19	133	642	20,93%				
227	133	---	---	115	108	---	---
19		573	23,21%	14		623	17,34%

Tablo 5.10’ de işletmeye ait öğrenim durumlarını (mavi veya beyaz veya dahil) gösteren veriler bulunmaktadır. İşletmenin kaliteye önem vermektedir. Kalite kaliteli insanlarla elde edilir. İşletmenin bulunduğu çevrenin kırsal bir kesim olması nedeniyle ilköğrenim mezunu çok fazla çalışan bulunmaktadır. Bu da işletmenin kalite anlayışına ters düşmektedir. İşletmede bulunan bu kişilerin öğrenim konusunda daha duyarlı olmalarını sağlamak ve öğrenim durumlarının kendi ücretlerine yansıtacağını bilmeleri bu duyarlılığı artıracaktır. Baz ücrette esaslı olarak sadece ilk girişte dikkate alınacak ve işe girmiş olanlara da bir kere uygulanmak şartıyla aşağıdaki tablodaki net ücretler çalışanların maaşlarına eklenecektir. Çalışan işletmede çalıştığı zaman içerisinde öğrenimle ilgili herhangi bir gelişim gösterdiğinde verdikleri resmi belge ile maaşlarına ilgili ücretler eklenecektir. Tablo 5.11 deki veriler 2007 için geçerlidir. Bu veriler her yıl üst yönetimin onayı ile enflasyon zammı oranında değişecektir.

Tablo 5.10: İşletme Öğrenim Durumu

ÖĞRENİM DURUMU	CİNSİYET	TOPLAM	ORAN (%)
İLKÖĞRETİM	ERKEK	260	43%
	BAYAN	10	42%
LİSE	ERKEK	288	48%
	BAYAN	4	17%
M.Y.O.	ERKEK	23	4%
	BAYAN	2	8%
ÜNİVERSİTE	ERKEK	27	5%
	BAYAN	6	25%
YÜKSEK LİSANS	ERKEK	2	0%
	BAYAN	2	8%
MEVCUT	ERKEK	600	96%
	BAYAN	24	4%
	TOPLAM	624	100%

Tablo 5.11: Öğrenime göre ücretler (2007)

Öğrenime Göre Ek Net (YTL)	
İlkokul	0
Ortaokul	10
Lise	20
E.Meslek Lisesi	30
M.Y.O.	40
Açıköğretim	70
Üniversite	80

İşletme için yaptığımız yukarıdaki ücretlendirme öğelerine ek olarak çalışanın verimliliğinin ve enflasyon artışının da dikkate alınması gereklidir. Tablo 5.12 de işletmeye ait ücretlendirme yapısı bulunmaktadır.

Tablo 5.12: İşletme ücret yapısı

	İlk Giriş	Mevcut Çalışan
İşletme Ücret Yapısı	Baz Ücret (İş Değerleme Puan Aralığına Esas Ücret)	Baz Ücret (İş Değerleme Puan Aralığına Esas Ücret)
		Öğrenim Durumuna Göre sadece bir kere verilen öğrenim ücreti (durum değişikliğinde ek)
	Öğrenim Durumuna Göre sadece bir kere verilen öğrenim ücreti	Her yıl için %2 kıdem artışı
		Performans Zammı
		Enflasyon Artışı

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma yaşamında iş değerlendirme sistemleri işçi ve işveren yönünden iki bakımdan önemli görülmektedir. Bunlardan birincisi iş analizlerine ve faktör puan planlarına dayalı olarak yapılan iş tanımları, iş gerekleri, toplam puanları ve bunların ışığında belirlenmek üzere her işin görev, yetki ve sorumluluklarının ortaya konulmasını sağlayan teknik yönüdür. İş değerlendirmenin ikinci yönü ise işlerin toplam puanların göre iş gruplarına ayrılmaları ve ücretlendirilmeleridir. İşçi işveren arasında iş değerlendirmenin teknik yönü bakımından bir anlaşmazlık bulunmamasına karşın işlerin ücretlendirilmeleri konusunda ortaya konulan kıstaslar yönünden anlaşmazlık süregelmektedir. (Bingöl, 1993). Çalışmamızda belirtilen bu yönlerin ikisi de ele alınarak teknik yönden uygulama yapılan işletmeye uyarlanmış, diğer taraftan da işlerin toplam puanlarına göre iş gruplarına ayrılmış ve ücretlendirilmiştir. Bu çalışma ile birlikte işletme içinde ücret adaletini sağlamak üzere bir sistem geliştirilmiştir.

Uygulama yaptığımız işletme metal sektöründe bir işletme olması nedeniyle ilk olarak Türkiye Metal Sanayicileri Sendikasının İş Gruplandırma Sistemine uyarlanmaya çalışılmıştır. Bu uygulama esnasında görülmüştür ki Metal Sanayisinin yaptığı bu sisteme firma entegrasi sorun oluşturmuştur. Bu sorunlardan başlıcaları, MESS Sistemi içerisindeki tanımlanan işlerin firma içindeki iş tanımlarıyla uyuşmaması, teknolojinin getirdiği yeniliklerle iş değerlerinde değişiklikler oluşması, söz konusu firmanın alüminyum sektöründe olması ve teknolojisinin çok yüksek olması sebebiyle diğer metal sektörlerine göre daha az emek harcanması sonucu işçiliklerin değerlerinde oluşan değişikliklerdir. Bu sorunların önüne geçebilmek için işletmedeki tüm işler için faktör puan esaslı ayrı bir faktör puan planı hazırlanmış ve tüm işçilikler değerlendirilmiştir. Bu işçiliklere verilen değerler sonrasında mevcut işletmenin ücret yapısı incelenmiş ve ücret eğrisi çizilmiştir. Mevcut işletme ücretleri piyasa verileri ile kıyaslanarak çalışanların ve işverenin düşünceleri de göz önüne alınarak gruplar için ücretler belirlenmiştir. Gruplara önerilen ücretler piyasa verilerinin altında mevcut ücretlerin üstünde olacak şekilde oluşturulmuştur.

Gruplara piyasa verilerine yakın ücretler verilmemesinin nedeni işletmenin kırsal bir kesimde olması nedeniyle oluşan yaşam standartlarıdır.

İşletmenin çalışan devir oranlarının yüksek olması sorunu işletmede bununla ilgili bir kriterin ücretlendirme yapısına katılması sonucunu doğurmuştur. Literatür incelenerek ve üst yönetimde kararı ile her yıl ücretlere kıdem zammı verilmesi öngörülmüştür. Zaman içerisinde oluşacak olan turn over değişimlerinin azalması önerilmiş olan sistemin başarı ölçütlerinden birisidir.

Uygulama yapılan işletmenin Türkiye ve dünya pazarında çok iyi yerlere gelme hedefine ulaşması kalitesinin de doğru oranda artması ile ilgilidir. Kalitede kaliteli insanlarla elde edilir düşüncesi ile çalışanların mevcut öğrenim durumlarını arttırma amacıyla öğrenim tazminatı da ücretlendirmeye katılmıştır. Çalışan öğrenim durumlarının zaman içerisindeki artışı çalışanların ücret sistemimizde bu faktörün kendileri için bir farklılık yaratması hissini doğuracak olup bu da işletmenin kalite anlayışına paralel bir durum izleyecektir.

Çalışmamızda mevcut durumdan önerilen sisteme bir geçiş dönemi vardır. Tüm çalışanlar iş değerlendirme gruplarındaki ücretleri ile eşleştirilmiştir. Bazı önerilen ücretler çalışanların ücretlerinden az bazıları da fazladır. Çalışanın ücreti önerilen ücretten az ise direkt önerilen ücrete geçişi yapılmıştır. Çalışanın ücreti önerilen ücretten fazla ise geçişte ücrete sadece enflasyon zammı uygulanmıştır. Çalışanların tümünün önerilen ücretlere gelmesi en az beş yıllık bir süreci getirmektedir. İş değerlendirmelerinin zaman içerisindeki değişiklikleri kapsamadığı durumlarda sistem isteklere cevap vermez duruma dönüşebilir. Bu yüzden de iş değerlendirmelerinin her yıl incelenerek revizyonu yapılmalıdır.

Aynı zamanda bu çalışmada kullanılan veriler ve çıktılar işletmenin mavi yaka çalışanlarının işe alım ve yerleştirme, eğitim, yatay ve dikey kariyer planlarının oluşturulması çalışmalarına da temel oluşturacaktır.

KAYNAKLAR

Acar, Nesime, “ İnsan Kaynakları Yönetimi ”, *Milli Prodüktivite Yayınları*, 2.b, No:640, Ankara, (2000).

Afyonkale, Kadir, “ Ücret Sistemleri ”, *Yıldız Teknik Üniversitesi Yayını*, İstanbul, (1992).

Akın, Adnan, “ İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching(Özel Rehberlik) ”, *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.3, Sayı:1, (2002).

Altınkesen, Mehtap, (Ekim 2006), *Ücret Sistemleri*, <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/> (**Ziyaret Tarihi: 10 Temmuz 2007**)

Altınkesen, Mehtap, (Ekim 2006), *Ücretleme Sistemini Etkileyen Faktörler*, <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1566-insan-kaynaklari-ve-ucret-yonetimi.html> (**Ziyaret Tarihi: 10 Temmuz 2007**)

Altınkesen, Mehtap, (Ekim 2006), *İnsan Kaynakları ve Ücret Yönetimi*, <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1568-ucret-sistemleri.html>(**Ziyaret Tarihi: 10 Temmuz 2007**)

Altun, Y., “ Beyaz Yakalılar için İş Değerlendirme Modellerinin Karşılaştırılması ”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, s.4, (2003).

Armstrong, M., “ Principles&Practice of Salary Administration ”, *Kogan Page Ltd.*, London, pp. 99-112, (1974).

Aşkun, İ.C., “ İş Değerlemesi ve Türkiye’ deki Uygulama ”, Ankara, ss. 65-161, (1969).

Ataay, İsmail, “ İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri ”, Cilt 1., (1990).

Ataay, İsmail, “ İşdeğerleme, İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde ”, İstanbul, (1998).

Bacci, Guy J., “ Ücret Yönetimi, Ücret Yönetimi (Çev. İsmail Çakalgöz) içinde ”, Ankara (1977)

Balkan, G., “ İş Değerlendirmesi ”, *SEGEM*, İzmir, s.5, (1980).

Beach, D., “ Personnel The Management of People at Work ”, New York , p. 93, (1985).

Bingöl, Dursun, ” İnsan Kaynakları Yönetimi ”, *Beta yayınları*, İstanbul, (1998).

Bingöl,Ş., “Türkiyede İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi”, *Milli Prodüktivite Yayınları*, sayı:515, Ankara, (1993)

Buford, J., Burkhalter, B.B., “ Assesment Link Job Descriptions to Performance Appraisal ”, *Personnel Journal*, June, pp.132-140, (1988).

Çakaloz, İ., “ Ücret Yönetimi ”, *Olgaç Matbaacılık*, İstanbul, (1976).

Centel, T., “ İş Hukukunda Ücret ”, *Yayınlanmış Doçentlik Tezi*, İstanbul, (1986).

Ceriello,V.R., Freeman C., “ Human Resource Management Systems:Strategies, Tactics and Techniques ”, *Lexington Boks*, New York, (1992).

Chesler, David J., Leukart, Richard H., Otis, Jay L., “ İş Değerlendirme, Ücret Yönetimi (Çev. İsmail Çakalgöz) içinde ”, Ankara, (1977).

Çavdar, M., “ İş Değerlendirmesi Sistemi”, *Petrol-İş Dergisi*, Ocak (1992).

Çelik, N., “ İş Hukuku Dersleri ”, İstanbul, (2000).

Dağdeviren, M., Akay, D., Kurt, M., “ İş değerlendirme, Faktör Derece Puanlarının Belirlenmesinde Hedef Programlama Yönetiminin Kullanılması ”, *Gazi Üniv.Müh.Mim.Fak.Der.*, Cilt19, No.1, 89-95, (2004).

Dağdeviren, M., Akay, D., Kurt, M., “ İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması ”, *Gazi Üniv.Müh.Mim.Fak.Der.*, Cilt19, No.2, 131-138, (2004).

Deliktaş, E., (Kasım 2002), *İş Değerleme ve Ücret Sistemleri*, <http://www.insankaynaklari.com/cn/index001.asp?sectionID=45&showAbs=ON-45k> (**Ziyaret Tarihi: 31 Mart 2007**)

Denisi, A.S., Griffin, R.W., “ Human Resource Management ”, *Houghton Mifflin Company*, Boston, (2001).

Eraslan, E., Arıkan, A., “ Ücretlendirmede Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama”, *Gazi Üniv.Müh.Mim.Fak.Der.*, Cilt19, No.2, 139-150, (2004).

Erdal, M., “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ”, (2004).

Ersöz, B., “ Metal Sanayinde Ücret Arayışlarının Nedenleri ”, *Erkmen Matbaası*, s.83, (1983).

Gazze, P., (Nisan 2000), *Ücretin Temeli-Temel Ücret/Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar*, <http://www.turkcebilgi.net/cesitli/insan-kaynaklari/ucretin-temeli---temel-ucret/dikkat-edilmesi-gereken-noktalar-3078.html> (**Ziyaret Tarihi: 10 Temmuz 2007**)

Gökdere, A., “Ücretler, İşçi Eğitimi Elkitabı ”, *Uluslararası Çalışma Bürosu - Türk-İş ortak yayını*, Ankara, (1987).

Hatipoğlu, Z., “ Personel Yönetimi.”, *A.Ü. Yayınları*, 7. Baskı, Eskişehir, (1986).

Hündür, B., (Ağustos 2006), *İşletmelerde Ücret ve Terfi Yönetimi*,
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1358-isletmelerde-ucret-ve-terfi-yonetimi.html> (**Ziyaret Tarihi: 10 Temmuz 2007**)

Hündür, B., (Ağustos 2006), *İş Değerleme Ve Ücret Sistemleri*,
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1356-degerleme-ve-ucret-sistemleri.html>
(**Ziyaret Tarihi: 10 Temmuz 2007**)

Hündür, B., (Ağustos 2006), *Güncel Ücretlendirme Eğilimleri*,
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1355-guncel-ucretlendirme-egilimleri.html>
(**Ziyaret Tarihi: 10 Temmuz 2007**)

Kahraman, Z., “Gelişen Teknoloji Ve Demokratikleşme Sürecinde Ücret Politikamız Ne Olmalı ? “, *Petrol-İş Dergisi*, Ocak (1992).

Kahya, E., “ Bir İşletmede Personel(İş ve Performans) Değerleme Sistemi Tasarımı ve Uygulaması”, *YA/EM’2004-Yön Eylem Araştırması/Endüstri Müh-XXIV Ulusal Kongresi*, Gaziantep-Adana, 15-18 Haziran (2004).

Karayalçın, İ., “ Sanayi Mühendisliğine Giriş ”, *İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Ens. Yay.*, 3. Baskı, İstanbul, ss.456-480, (1977)

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., Dündar, G.,Uluhan, R., “ İnsan Kaynakları Yönetimi ”, *İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları*, İstanbul, (1998).

Keskinoglu, S., ” Genel İşletme Ekonomisi ”, *Hilal Matbaacılık*, İstanbul, (1967).

Knowles, William H., “ Personnel Management - A Human Relation Approach ”, New York, (1955).

Lanham, E., “ Job Evaluation ”, *McGraw Hill Book Company Inc.*, Newyork, pp. 73-114, (1964).

Margaret Palmer, Kenneth Winters, “İnsan Kaynakları, (Çev.Doğan Şahiner)”, *Rota Yayınları*, İstanbul,(1993).

Mccormick, K., “The Rise and Rise of E-HR”, (2002).

Mondy, R.W., Noe, R.W., “ Personel: The Management of Human Resoueces ”, Third Edition, *Allyn and Bacon Inc.*, Newyork, (1987).

Nash, A.N. , Carrol, S.J., “ The Management of Compensation Monterey ”, *Brooks Pres*, Newyork, ss.116-117, (1975).

Özden, M.C., “ E-İK: Teknoloji mi? Kültür mü? ”, (2004)

Sabuncuoğlu, Zeyyat, “ Personel Yönetimi ”, *Furkan Ofset*, 8.b,Bursa, (1997).

Sabuncuoğlu, Zeyyat, “ Personel Yönetimi - Politika ve Yönetimsel Teknikler ”, İstanbul, (1991).

Sabuncuoğlu, Z., “ İnsan Kaynakları Yönetimi ”, *Ezgi Kitapevi Yayınları*, 1.Baskı, Bursa, (2000).

Sheibar, P., “ A Simple Selection System Called Job Match ”, *Personel Journal*, January, p.26, (1979).

Sibson, R.E , “ Wage and Salaries, A Handbook for Line Managers ”, New York, p.32., (1980).

Smilansky, J., “Yeni İnsan Kaynakları, Performans Arttırmak İçin Etkin Çözümler, (Çev.Derya Atakan) ”, *Epsilon Yayıncılık*, İstanbul, (2002).

Strauss, George, Sayles, Leonard R., “ Personnel - The Human Problems of Management ”, New Jersey, (1960).

Şahan, Aysun, (Mayıs 2006), Ücret Paketinin Unutulmuş Bileşenleri - Ek Kazançlar, <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/711-ucret-paketinin-unutulmus-bilesenleri-ek-kazanclar.html> (**Ziyaret Tarihi: 5 Ağustos 2007**)

Şimşek, M.Ş., Öge, S., “İnsan Kaynakları Yönetimi, Ders Notları ”, *Yelken Basım-Yayın-Dağıtım A.Ş.*, Konya, (2004).

Tak, Bilçin, “ Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler ”, “*...iş, güç...*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı:1, (1999).

Tonus, H.Z., “Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanımı ve Önemi ”, (2004).

Toprak, Mehir, “ İş Değerlendirmesi Sistemine Kısa Bir Bakış ”, *Petrol-İş Dergisi*, Ocak, (1992).

Tuncay, A. Can, “ İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi ”, *Yayınlanmış Doçentlik Tezi*, İstanbul, (1982).

Tunçomağ, Kenan, Centel, Tankut, “ İş Hukukunun Esasları ”, İstanbul, (1999).

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, “Metal Sanayi İş Gruplama Sistemi”, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, (1996)

Tyson, S. , York, A. , “ Personel Management Made Simple Boks ”, *Second Edition*, Oxford, pp. 86-209, (1989).

Uyargil, Cavide, “Yöneticiler İçin İnsan Kaynakları Yönetimim ”, *Türkiye Bankalar Birliği*, İstanbul, (1997).

Uyargil, Cavide, “ Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ”, *Türkiye Bankalar Birliği*, İstanbul, (1997).

Varoğlu, Demet, “ Yöneticiler İçin İnsan Kaynakları Yönetimi ”, *Türkiye Bankalar Birliği*, Ankara, (1998).

Velipaşalar, Simge, (Mayıs 2006), *Değişken Ücret Yaklaşımları*,
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/808-degisken-ucret-yaklasimlari.html>
(Ziyaret Tarihi: 5 Ağustos 2007)

Velipaşalar, Simge, (Mayıs 2006), *Ücretin Tanımı, Niteliği ve Tespiti*,
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/805-ucretin-tanimi-niteliği-ve-tespiti.html>
(Ziyaret Tarihi: 5 Ağustos 2007)

Velipaşalar, Simge, (Mart 2006), *Emek ve Ücret*
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/507-emek-ve-ucret.html>
(Ziyaret Tarihi: 5 Ağustos 2007)

Velipaşalar, Simge, (Mart 2006), *Ücret Yönetimi*,
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/485-ucret-yonetimi.html>
(Ziyaret Tarihi: 5 Ağustos 2007)

Walker, M.J., “ Principles and Practice of Job Evaluation ”, *Heinemann*, London, (1973).

Werther, W.B., Davis, K., “ Human Resources and Personel Management ”, Fourth Edition, *Mcgraw-Hill Book Compony*, New York, (1993).

YALÇIN, A., Selçuk, “ Personel Yönetimi ”, *Beta Yayınları*, İstanbul , (2002).

ZAİM, Sabahattin, “ Çalışma Ekonomisi(Yenilenmiş ve Geliştirilmiş) ”, 10.b, İstanbul, (1997).

(Mayıs 2006), *Ücret nedir ? Ne Şekilde Ödenir?*, Yeditepe Hukuk Bürosu,
http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1537 **(Ziyaret Tarihi: 10 Haziran 2007)**

(2003), *İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklere*, insankaynaklari.com ekibi
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=68> **(Ziyaret Tarihi: 4 Nisan 2007)**

EKLER

EK-A. İŞ ANALİZ FORMU

X SANAYİİ ve TİCARET A.Ş. MAVİ YAKALILAR İŞ DEĞERLEME SİSTEMİ İŞ ANALİZİ ANKET FORMU

AÇIKLAMA

İş Analizi, işin nitelikleri ve özelliklerine ilişkin bilgilerin elde edilmesine yönelik bir çalışmadır, çalışan değil, çalışanın yaptığı iş değerlendirilir. Bu çalışmada, işlerin birbirlerine göre arz ettiği farklılığı ortaya çıkartan işin ağırlığı belirlenecektir.

A. ÇALIŞANI TANITICI BİLGİLER

ADI SOYADI :

İŞİN ADI :

BÖLÜM / ATÖLYE ADI :

İşin Puanı :

İş Grubu :

ÖĞRENİM DURUMUNUZ (Mezun Olduğunuz Okul) :

İlkokul Ortaokul Düz Lise

Meslek Lisesi, Branş :

Meslek Yüksek okulu, Branş :

2006 OCAK AYI SONU İTİBARIYLA;

Toplam hizmet süreniz : yıl ay

ASAŞ'taki hizmet süreniz : yıl ay

Yaptığımız işteki hizmet süreniz : yıl ay

Kullanılan Malzemeler ve Özellikleri :

Kullanılan Makine veya Tezgah :

Kullanılan Ölçme ve Kontrol Aletleri :

B. YAPILAN İŞLE İLGİLİ BİLGİLER

1. İşin yapılış şeklini (Çalıştığınız atölye veya tezgahta yaptığınız işi) açıklayın:

2. Belirli aralıklarla (Saat, gün, hafta veya aylık dönemler için) kontrol amacıyla veya işin gerektirdiği farklı işler var mı? Açıklayınız.

3. İşin yapımı sırasında karşılaşılan aşağıdaki faaliyetlerden uygun olanları işaretleyiniz.

FAALİYETLER	Uygunluk
Basit toplama, çıkarma işlemleri	<input type="checkbox"/>
İşle ilgili iş emri, üretim raporu okuyup, anlama	<input type="checkbox"/>
Malzeme ve ürün sayma, tartma	<input type="checkbox"/>
Kaba ölçme ve basit hesaplamalar	<input type="checkbox"/>
Teknik resim, kroki, şema okuma	<input type="checkbox"/>
Hassas ölçme ve kontrol aletleri hakkında teknik bilgi	<input type="checkbox"/>
Malzeme ve üretim teknolojisi bilgisi	<input type="checkbox"/>
Karmaşık mesleki resim, kroki, şemaları yorumlayarak gerekirse tasarlama değişikliği yapabilme bilgisi	<input type="checkbox"/>

4. İşin yapılış şeklinin, temel özelliklerinin öğrenilmesi için gereken süreyi, aşağıdaki seçeneklerden uygun olan bir tanesini işaretleyerek belirleyiniz.

İŞ EĞİTİMİ SÜRESİ	Uygunluk
Kısa süreli (birkaç günlük) oryantasyon eğitimi verilmesi (İşin yapılış şeklini ve özelliklerini öğretme) yeterlidir.	<input type="checkbox"/>
Operatör ve/veya formen tarafından bir haftaya kadar sürebilen düzenli işbaşı eğitimi (İşin yapılış şeklini ve özelliklerini öğretme) gereklidir.	<input type="checkbox"/>
Gerekli bilgiler uygulamalı olarak 4 haftaya kadar süren kurs ve benzeri eğitim programları ile verilir.	<input type="checkbox"/>
4 haftadan daha uzun süreli eğitim programları verilmesi gereklidir.	<input type="checkbox"/>

5. Deneyim süresi; işin istenilen kalite ve miktarda yapılmasını ve sorumlulukların tam bir şekilde kavranılarak yürütülebilmesini sağlayacak, iş için gerekli olan süredir. Aşağıdaki seçeneklerden uygun olan bir deneyim süresini işaretleyiniz.

DENEYİM SÜRESİ	Uygunluk
0 – 3 Ay arası (3 ay dahil)	<input type="checkbox"/>
4 – 12 Ay arası (12 ay dahil)	<input type="checkbox"/>
2 – 3 Yıl arası (3 yıl dahil)	<input type="checkbox"/>
4 – 5 Yıl arası (5 yıl dahil)	<input type="checkbox"/>
5 Yılden fazla	<input type="checkbox"/>

6. Beceri Özellikleri; işin yapılması sırasında gösterilmesi gereken özel bedensel ve zihinsel yetenekleri gösterir. Aşağıdaki her bir beceri özellikleri için işin yapımında gereken en uygun düzey işaretlenmelidir.

BECERİ ÖZELLİKLERİ	DÜZEY				
	Hiç	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İşle ilgili iş emri ve üretim raporu okuma,anlama, uygulama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mikrometre, kumpas vb. hassas ölçü ve kontrol aletleri kullanma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Basit (metre, mastar) ölçü aletleri kullanma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bölüm yönetme vasıflarına sahip olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mesleki atölye bilgisine sahip olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorunları çözme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hassas ve titiz çalışma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El, ayak, göz birlikte kullanımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tezgahları dikkatli kullanma düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Malzemeyi işlerken dikkatli olma düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Basit bakım faaliyetleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalıp ve kolaylık seçme, bağlama, ayarlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Farklı bir arıza olduğunda anlayabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Basit arızaları saptama ve onarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. İşin gerektirdiği karar verme, çare buluculuk ve bağımsız hareket edebilme kabiliyetini belirtir. Yapılan işe uygun olan bir seçenek işaretlenmelidir.

KARAR VERME DÜZEYİ	Uygunluk
Sözlü veya yazılı iş emri, üretim raporu vb.'de belirtilen kararları verme ve uyma	<input type="checkbox"/>
Ürün kontrolü yapıp, kabul / red kararları verme	<input type="checkbox"/>
Basit ölçme ve kontroller düzenleme kararları verme	<input type="checkbox"/>
Hassas işleri ölçme ve kontrol sonucu düzenleme kararları verme	<input type="checkbox"/>
Çok karmaşık makine ve donanım kullanarak karışık resim, kroki veya programdan işin yapılış detaylarını planlama kararlarını verme	<input type="checkbox"/>

8. İşin yapılmasında kullanılan makine, takım ve donanımların hasara uğramaması için gerekli olan sorumluluk araştırılmaktadır. Aşağıdaki seçeneklerden uygun düzeylerden bir tanesi işaretlenmelidir.

MAKİNE TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	DÜZEY			
	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Kullanılan alet, takım vb. donanımların hassaslığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kullanılan tezgahın hassasiyet ve karmaşıklık düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üretim sırasında tezgahta bir arıza olduğunda arızayı farketme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tezgahta meydana gelebilecek bir arızayı fark edememe sonucu oluşacak zarar derecesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Üzerinde çalışılan hammadde, yarımamul veya malzemenin ve hasara uğramasını önleme sorumluluğu araştırılmaktadır. Seçeneklerin uygun olan düzey işaretlenmelidir.

MALZEME VE YARIMAMUL SORUMLULUĞU	DÜZEY			
	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Malzeme ve yarımamul hassasiyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dikkatsizlik sonucu hasar büyüklüğü	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zararın önlenmesi için gereken dikkat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hasarın farkedilme derecesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hasar sonucu ortaya çıkan maddi zarar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Yapılan işin gerektirdiği idari sorumluluk derecesi belirlenmek istenmektedir. Aşağıdaki seçeneklerden uygun olan bir tanesi işaretlenmelidir.

İDARİ SORUMLULUK DERECEŚİ	Uygunluk
Tek başına veya bazen bir yardımcı ile yapılan iş	<input type="checkbox"/>
Devamlı bir yardımcı ile yapılan iş	<input type="checkbox"/>
2 – 5 kişinin yaptığı işlerden sorumluluk	<input type="checkbox"/>
6 – 10 kişi ile yapılan işlerden sorumluluk	<input type="checkbox"/>
11 – 15 kişi ile yapılan işlerden sorumluluk	<input type="checkbox"/>
Atölye, bölüm sorumluluğu (16 kişi ve üstü)	<input type="checkbox"/>

11. Yapılan işin diğer işleri etkileme düzeyi incelenmektedir. Aşağıdaki seçeneklerden yapılan işe uygun olan düzeyi işaretleyiniz.

İŞİN DİĞER İŞLERİ ETKİLEME DÜZEYİ	Uygunluk
Yapılan iş bağımsızdır, diğer işlemleri etkilemez	<input type="checkbox"/>
İşin zamanında yapılmaması diğer işleri kısmen etkiler	<input type="checkbox"/>
Grup halinde yapılan işlerden biridir, gecikme diğer işleri önemli ölçüde etkiler	<input type="checkbox"/>

12. İşin yapımı esnasında yanındaki ve çevredeki diğer kişilere zarar verme düzeyi işaretlenmelidir.

YAKIN ÇEVREDEKİLER İÇİN YARALANMA ÇEŞİTLERİ	Ortaya Çıkma İhtimali			
	Yok	Az	Orta	Fazla
Ufak kesik,yara, bere, kıymık batması vb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayak, el, göz sakatlanması, kol-bacak kırılması veya burkulma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ağır – sürekli sakatlıklar, vücut uzuvlarının ezilmesi veya kaybı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. İşin yapımı esnasında gösterilen dikkat düzeyi için uygun olan bir tanesi işaretlenmelidir.

İŞİN GEREKTİRDİĞİ DİKKAT	Uygunluk
İşin kaliteli olması için sıradan dikkat gerekir.	<input type="checkbox"/>
İşin yapılışı gereği hassas işlem ve çok dikkat gerekir.	<input type="checkbox"/>
Sürekli konsantrasyon olma ve müdahale gerekir.	<input type="checkbox"/>
Zor ve karmaşıktır, sürekli kontrol ve takip gerektirir.	<input type="checkbox"/>

14. İşin gereği gibi yapılabilmesi için harcanacak zihinsel çabanın derecesini belirtir. İşe uygun olan bir seçenek işaretlenmelidir.

ZİHİNSEL ÇABA	Uygunluk
İş, basit iş emirleri, üretim raporu vb. doğrultusunda yapılır.	<input type="checkbox"/>
İş, çeşitli ölçü ve kontrol sonrası malzeme üzerinden ayarlamaları gerektirir.	<input type="checkbox"/>
İş, çeşitli ölçü ve kontrol sonrası tezgah üzerinde ayarlamaları gerektirir.	<input type="checkbox"/>
İş, işle ilgili planlama ve düzenleme (iş gücü ataması vb.) ve uygulamayı gerektirir	<input type="checkbox"/>

15. Çalışma sırasında yapılan bedensel hareketler, karşı gelen uygunluk derecelerinde göre işaretlenmelidir.

BEDENSEL ÇABA	Çok Nadir	Zaman Zaman	Sık Sık	Çoğunlukla	Sürekli
Diz çökme ve çömelme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yürüme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayakta Durma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oturma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaldırma / Yerleştirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabit Tutma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çekme / İtme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. İşin yapısından ileri gelebilecek olağan kazalar ve sağlık sakıncaları ile bunların şiddet dereceleri göz önüne alınarak, seçeneklerin uygun karşılıkları işaretlenmelidir.

İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	Çok Az	Bazen	Sık Sık	Daima
Ufak kesik, çizik, sıyrık, incinme, kıymık batma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Derin kesik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzuvların ezilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Burkulma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Göz sağlığı tehditi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Basit yanık	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kol veya bacak kırılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parmak kaybı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektrik çarpması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kol veya bacak kaybı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sağırılık ve işitme kaybı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Aşağıda bulunan çalışma ortamlarından size uygun olan ortamı işaretleyiniz.

- Büro vb. ortamlar Üretim olmayan ambar, montaj hatları vb. ortamlar
- Atölye vb. üretim ortamı Açık Hava

18. İşin yapıldığı ortamın koşullarını belirlemek amacıyla, aşağıdaki seçenekler uygunluk derecelerine göre işaretlenmelidir.

KOŞULLAR	Yok	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
Koku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aydınlatma (Işık)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pislik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. İşin yapıldığı ortamdaki gürültü düzeyini işaretleyiniz.

- Hafif Arasına Yüksek Konuşmayı Zorlaştıracak Kadar Yüksek

20. İşin yapıldığı ortamdaki sıcaklığı işaretleyiniz.

- Oda Sıcaklığı (18°C) Oda Sıcaklığı (18°C) - 30°C
- Oda sıcaklığı Altı (18°C'nin altı) Oda Sıcaklığı 30°C - 40°C

EK-B. FAKTÖR DERECE TANIMLARI

ÖĞRENİM VEYA TEMEL		
1 BİLGİ		
<p>Bu faktörde işin gereği gibi yapılabilmesi için gerekli olan iş bilgisinin derecesi ölçülür. Bu bilgilerin resmi veya resmi olmayan bir öğrenim kurumunda öğrenilmesi zorunluluğu yoktur. Derecelerde konulan öğrenim düzeyleri, gerekli bilgilerin ölçülebilmesi için bir ölçüt niteliğindedir; bu düzeyler mümkün olan tüm hallerde, gerekli İşbilgisinin kazanılma yollarına bakılmaksızın eşdeğer eğitim düzeyinin tayininde kullanılır. İşin niteliği itibarı ile iş başında çalışarak öğrenilmesi mümkün olan işlerde işin öğrenimi için gerekli olan fiili çalışma süresi de göz önünde tutulur.</p>		
	DERECE	PUAN
İlköğretim mezunu olmayı gerektiren işler	I	30
İlköğretim öğreniminden sonra, işin yapılabilmesi için gerekli bilgilerin kuramsal ve uygulamalı olarak süreli eğitim programları ile verilmesi gereken işler. Bazı mesleki bilgilere ait temel kavramların bilinmesi gerekli işler. (Çıraklık Okulları vb.)	II	60
Lise mezunu ve basit düzeyde iş eğitimi almayı gerektiren işler	III	90
Endüstri Meslek Lisesi, Tekniker Okulları veya eşdeğer düzeyde bilgilere sahip olunması gereken işler. Basit düzeyde kuramsal mesleki bilgilere sahip olunmasını gerektiren işler.	IV	120
Endüstri Meslek Liseleri, Tekniker Okulları veya eşdeğer düzeyde bilgilere sahip olunmasını gerektiren ve daha önce bu işin yapıp deneyim kazanılmış olmasını gerektiren işler.	V	150
2 DENEYİM		
<p>Bu faktör temel bilgiler veya gerekli öğrenimin kazanılmasından sonra işin istenilen kalite ve miktarda yapılmasını ve sorumlulukların tam bir şekilde kavranılarak yürütülebilmesi için gerekli deneyim süresini belirler.</p>		
	DERECE	PUAN
1 (dahil) yıla kadar	I	20
3 (dahil) yıla kadar	II	40
5 (dahil) yıla kadar	III	60
7 (dahil) yıla kadar	IV	80
7 yıldan fazla	V	100
3 BECERİ		
<p>Bu faktör, gerekli bilgi ve deneyimden bağımsız olarak kullanılan makine, takım ve donanım ile üzerinde çalışılan parça, yarı mamulve malzemelerin hassasiyet ve diğer özelliklerine bağlı olarak işin yapılması sırasında gösterilmesi gerekli olan özel bedensel ve zihinsel yetenekleri belirtir. İşin yapılması esnasında gereken el, göz, ayak gibi uzuvlar arasındaki koordinasyonun karmaşıklık ve zorluk derecesi de gözönüne alınır.</p>		
	DERECE	PUAN
İşinde yeterli bilgi ve deneyimi olan herkesin yapabileceği cinsten özel bir beceri gerektirmeyen basit işler.	I	15
Basit alet, donanım ve tezgahlar ile hassas olmayan parçaların üzerinde çalışırken veya hassas olmayan işler yapılırken birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler.	II	30
Basit alet, donanım ve tezgah kullanılmakla beraber hassa parçalar üzerinde çalışırken veya hassa bir iş yaparken birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler.	III	45
Karmaşık yapılı alet, donanım ve tezgah kullanarak hassa parçalar üzerinde çalışırken veya hassas işler yaparken birkaç uzvun koordineli bir şekilde	IV	60

kullanılmasını gerektiren işler.		
Çok özel araçlar kullanırken veya çok hassa parçalar üzerinde çalışırken birkaç uzvun en yüksek düzeyde koordinasyonunu gerektiren işler.	V	75
4 İNİSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK		
Bu faktör işin gerektirdiği karar verme, çare buluculuk ve bağımsız hareket edebilme kabiliyetlerini ölçer. İşin gerektirdiği muhakeme kullanım, görüş zekası ve mantık dahilinde bağımsız bir şekilde hareket edebilme nitelikleri 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 hassa olmayan parçalar üzerinde nezaret altında yapılan işler.	II	30
Çalışma usulleri tespit edilmiş olmakla beraber konulan kalite ve tolerans sınırları göz önüne alınarak, birbirine bağlı planlamaların yapıldığı ve yapılan ölçme ve kontrollere göre karmaşık olmayan bağımsız kararların verildiği işler.	III	45
Çalışma usulleri tespit edilmiş olmakla beraber , karmaşık yapıli makine ve cihazlar kullanılırken veya hassas işler üzerinde çalışılırken planlama ve düzenleme kararlarının verildiği işler.	IV	60
Çok karmaşık yapıli makine, cihazlar, makine grupları veya donanımları kullanılırken veya çok hassas işler üzerinde çalışılırken çok önemli kararların ortaya çıkan şartlara göre verildiği işler.	V	75
MAKİNA TAKIM VE DONANIM		
5 SORUMLULUĞU		
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 donanıma 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 farketmek, kullanılan el aletleri ve ölçü aletlerini hasardan korumak.	II	20
Sorumlu 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
MALZEME VE ÜRÜN		
6 SORUMLULUĞU		
Bu faktör, üzerinde çalışılan hammaddenin israfını, yarı mamul ve üretilen ürünün kaybını veya hasara uğramasını önlemek sorumluluğunu ölçer. Bu faktör değerlendirilirken en çok ilgisizlik, dikkatsizlik ve hata sonucunda meydana gelebilecek zararlar ile bunların olasılık dereceleri ve meydana gelebilecek zararın giderilip giderilemeyecek nitelikte olup olmadığı göz önüne alınır.		
	DERECE	PUAN
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye zarar verebilme olasılığı az veya sınırlıdır.	I	10
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye zarar verme olasılığı vardır. Ancak hatanın farkedilmesi kolaydır ve zamanında müdahale sonucu zarar sınırlı kalabilir.	II	20
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme ve haddeye zarar verme olasılığı vardır. Ancak hatanın farkedilmesi kolay olmadığından müdahalede gecikme sonucu zararın derecesi önemli olabilir.	III	30

Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme ve haddeye zarar verme olasılığı vardır. Hatanın farkedilmesinin 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 ürüne, malzeme veya hammaddeye çok büyük ölçüde zarar verme olasılığı vardır. Üretim temposunun yüksekliği, hataların farkedilmesinin zorluğu ve/veya üzerinde çalışılan ürünün çok değerli olması sonucu büyük zararlar meydana gelebilir.	V	50
7 ÜRETİM SORUMLULUĞU		
Bu faktör, üretim kapasitesini işlem veya makinaların standart hız ve tempolarının devam ettirilmesi sorumluluğunu ölçer.(Üretim hattında bulunan makine ve tezgahların bakım ve onarım işleriyle üretime giren malzemenin kontrol işleri, fonksiyonlarına göre üretimle doğrudan ilgili olarak kabul edilir.		
	DERECE	PUAN
Üretimle doğrudan ilgili olmayan işlerde çalışmak	I	10
A. Üretimle ilgili olan işlerde yardımcı olarak çalışmak. B.Üretimle doğrudan ilgili olmayan işlerde sorumlu olarak çalışmak.	II	20
Üretimle doğrudan ilgili işlerin sorumlusu olarak (yalnız veya ufak bir ekip halinde) çalışmak.	III	30
Üretimle doğrudan ilgili grup halindeki çalışmalarda grup tempo veya verimini aksatmayacak şekilde çalışmak.	IV	40
Seri üretim hatları içinde üretim temposunu aksatmayacak şekilde uyumlu olarak çalışmak.	V	50
8 BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK		
Bu faktör, işin gereği olarak, işin yapılacağı yerde veya civarında çalışanların veyahut yapılan işin sonucu itibayle diğer kimselerin zarar görmesine yol açmamak ve onları korumak için gösterilmesi gerekli dikkat ve özen ile muhtemel kazaların sonuçlarını ölçer.		
	DERECE	PUAN
İşin yapıldığı yerin diğer çalışma yerlerinden ayrılmış olduğu ve diğer kişilerin iş güvenliğine zarar vermenin veya çalışılan makine, hammadde ve malzemenin türü itibariyle başkalarının iş güvenliğini etkilemenin söz konusu olmadığı veya çok az olasılığın bulunduğu durumlar.	I	10
Ortak çalışma mahallerinde çeşitli tezgah, makinalar, hammadde veya malzemelerle çalışırken civarda çalışan bulunan veya yardım edenlerin iş güvenliğine zarar vermenin söz konusu olabileceği durumlar.	II	20
A.Ortak çalışma mahallerinde elektrik ile veya mekanik hareket eden donanım veya vasıtaların kullanılması, bunlarla malzeme, hammadde taşınması, kaldırılması, yerleştirilmesi, istiflenmesi gibi hususlar. B. Elektrikli veya mekanik tesisat ve donanımların bakımı, onarımı, ayarı veya yapımı sonucu ortaya çıkabilecek hatalar ile diğerlerinin iş güvenliğine zarar vermenin söz konusu olduğu durumlar.	III	30
Ciddi tehlike doğurabilecek, donanım, tesisat, malzeme veya makinalarla bir ekip halinde veya yardımcılarla çalışırken ekip mensupları, yardımcıları veya diğerlerinin iş güvenliğinin sağlanması veya sağlıklılarının korunmasından sorumlu olunan durumlar.	IV	40
Aynı anda çok sayıda kişiyi veya bir tesisi ciddi suretle etkileyebilecek yanıcı, yakıcı, patlayıcı maddeler, basınçlı tanklar, büyük kapasiteli tehlikeli madde tankları veya büyük kapasiteli ergitilmiş metaller ile çalışmanın ve diğerlerinin iş güvenliğine veya sağlığına zarar verebilmenin söz konusu olduğu durumlar.	V	50
9 ZİHİNSEL ÇABA		
Bu faktör işin gereği gibi yapılabilmesi için harcanacak zihinsel çabanın derecesini ölçer.		
	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 yaparak elde edilecek sonuçlara göre işleri düzenlemek ve yapmak için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	IV	80
Mesleki bilgileri kullanarak seçeneklerin söz konusu olabileceği değerlendirme, planlama, hesaplama ile sonuçların kontrolünü ve uygulamasını yapacak düzeyde zihinsel çaba.	V	100
10 BEDENSEL ÇABA		
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 bunun 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 veya çeşitli vücut pozisyonlarında zaman zaman ağır parçaları kaldırıp yerleştirmek, itip çekmek vb. işleri yapmak. Bunları yaparken ağır kas gruplarını bir veya bir kaçını birarada 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 gerçekleştirilmek. Bunları yaparken ağır kas gruplarını uzun süreli kullanmak.	V	100
İŞİN DOĞURABİLECEĞİ		
11 TEHLİKELER		
Bu faktörde bütün iş güvenliği kurallarının dikkatle uygulanmasına rağmen bir gün 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 düşürmelerden ileri gelebilen ciddi incinme ve eziklere, kırıklara ve ağır yanıklara yol açabilecek işler.	III	60
Uzuvlardan herhangi birinde sürekli sakatlık doğurabilecek işler.	IV	80
Vahim sonuçlar doğurabilecek işler.	V	100
12 ÇALIŞMA KOŞULLARI		
Bu faktör, işin yapıldığı ortamın koşullarını (İş tehlikeleri ve kazaları hariç olmak üzere) ve bu koşulların çalışmanı ne derecede rahatsız ettiğini ölçer. Bu arada toza, pisliğe, rutubete, titreşime, dumana, soğuğa, sıcağa, gürültüye vb. maruz kalmanın şiddeti ve sürekliliği göz önüne alınır. Değerlendirmede ortalama koşulları en iyi ifade eden faktör derecesi seçilir.		

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

EK-C. İŞ DEĞERLENDİRME VE ANALİZ FORMU

		İŞ ANALİZ VE DEĞERLENDİRME FORMU		
İŞİN ÜNVANI :		İŞİN TOPLAM PUANI :		
İŞİN PUAN GRUBU ARALIĞI :		İŞ GRUBU :		
İŞİN TANIMI				
	KULLANILABİLECEK MAKİNA, DONANIM VE MALZEMELER			
		DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ			
2	DENEYİM			
3	BECERİ			
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK			
SORUMLULUK GRUBU				
5	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU			
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU			
7	ÜRETİM SORUMLULUĞU			
8	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK			
ÇABA GRUBU				
9	ZİHİNSEL ÇABA			
10	BEDENSEL ÇABA			
İŞ KOŞULLARI GRUBU				
11	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER			
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI			
İŞİN TOPLAM PUANI		İŞİN ÜNVANI : GRUBU :		

EK-D. ÖRNEK İŞLERE AİT İŞ DEĞERLENDİRME FORMLARI

İŞ ANALİZ VE DEĞERLENDİRME FORMU				
İŞİN ÜNVANI : MARANGOZ		İŞİN TOPLAM PUANI : 445		
İŞİN PUAN GRUBU ARALIĞI : 431-463		İŞ GRUBU : IV-2		
<p>1) Ambalajlanacak malzemelerin, paletlerin, kesilmesi,çakılması, hazırlanması.</p> <p>2) Ambalajlanacak malzemelerin, kısmi nezaret altında, gerekli ambalajlama talimatlara uygun olarak paketlenip sevke hazır hale getirmek.</p> <p>3) Malzemelerin zarar görmemesi için gerekli önlemleri almak, ambalaj malzemelerini tanımak doğru ve ergonomiye uygu olarak çalışmak.</p> <p>4) Çalışılan yerin ve malzemelerin günlük bakım ve temizliğini yapmak.</p> <p>5) İşçi sağlığı ve iş güvenliği tedbirlerini alarak çalışmak istenen formları doldurmak.</p> <p>6) Kayıt ve raporları tutmak</p>				
KULLANILABİLECEK MAKİNA, DONANIM VE MALZEMELER				
Testere, çivi çakma tabancası, keser, çekiç, sıkma şeritleri, ambalaj kartonları, çeşitli cins ve ebattaki ambalaj malzemeleri, seperatörler, paletler ve el aletleri.				
SIRA NO:	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	III	60	Gerekli kabul kriterlerini bilmek, iş talimatlarını okuyup anlayabilmek ve nezaret altında gösterildiği taktirde kavrama bilgisine sahip olmak.
2	DENEYİM	I	20	Altı aylık bir süre marangoz deneyimine sahip olmak.
3	BECERİ	II	45	İş sırasında talimatlara uygun olarak ambalaj ve sevk paletleri, sandıklar çakmak, iş sonrasında paketleri gerekli yerlere taşımak, istiflemek ve bir sonraki iş için çalışma ortamını düzenlemek.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	III	30	Gerekli malzeme seçimini sağlama yeteneğine sahip olmak ve kontrol kriterlerini dikkate alarak son kontrolleri yapmak.
SORUMLULUK GRUBU				
5	MAKİNA TAKİM VE DONANIM SORUMLULUĞU	II	20	Hatalı ve dikkatsizlik sonucu kullanılan ekipmanların uygun malzeme kullanmamaktan doğan hasarlarından dolayı olan sorumluluk.
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	III	20	Kullanılan malzemenin seçimini ve israfının önlenmesi ve uygunsuz malzemeleri kullanmaktan doğan sorumluluk.
7	ÜRETİM SORUMLULUĞU	II	10	Yapılan işin optimum ve standart halde yapılmasının sağlanması ve kontrol edilmesi.
8	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	II	20	İşin yapılması ve nakli sırasında çalışana ve başkasına zarar vermemesi için gerekli emniyet tedbirlerinin alınması.
ÇABA GRUBU				
9	ZİHİNSEL ÇABA	II	20	Uygun ebatta malzeme seçimi, kullanım şekli ve hızı için yöntem geliştirme çabası içinde olmak.
10	BEDENSEL ÇABA	IV	80	İşin yapılması için uygun tempoda çalışma, uygun vücut hareketleri ile maksimum iş çıkarma.
İŞ KOŞULLARI GRUBU				
11	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	I	60	Testere kesikleri, paletlerin düşmesi neticesi yaralanmalar, kullanılan el aletleri sonucu kesik, darbe v.b. yaralanmalara maruz kalmak.
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI	II	60	Atölye ortamında ambalaj işinde çalışmak.
İŞİN TOPLAM PUANI			445	İŞİN ÜNVANI: MARANGOZ GRUBU: IV

İŞ ANALİZ VE DEĞERLENDİRME FORMU				
İŞİN ÜNVANI		: AMBALAJ SORUMLULUĞU		İŞİN TOPLAM PUANI : 510
İŞİN PUAN GRUBU ARALIĞI		: 496-528		İŞ GRUBU : V-2
<p>1.) Ambalajlanacak malzemelerin, yüzey temizliğini yaptırmak ve kontrol etmek.</p> <p>2.) Ambalajlanan malzemelerdeki kalite problemleri olanları ayırmak ve üst amirine bildirmek.</p> <p>3.) Ambalajlanacak malzemelerin, gerekli ambalajlama talimatı</p>				
KULLANILABİLECEK MAKİNA, DONANIM VE MALZEMELER				
Işıklı ambalaj masaları, çeşitli cins ve ebattaki ambalaj malzemeleri, hafif montaj aparatları, seperatörler, paletler ve el aletleri.				
SIRA NO:	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	III	90	Gerekli kabul kriterlerini bilmek, iş talimatlarını okuyup anlayabilmek ve kavrama bilgisine sahip olmak.
2	DENEYİM	I	40	İş yapılabilmesi için ve sorumluluğun yürütülebilmesi için gerekli eğitimde olmak
3	BECERİ	II	45	İş sırasında talimatlara uygun olarak ambalajlama yapılmasını sağlamak, iş sonrasında paketleri gerekli yerlere taşımak, istiflemek ve bir sonraki iş için çalışma ortamını düzenlemek. Sevk için gerekli evrakları hazırlamak.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	III	45	Gerekli malzeme seçimini sağlama yeteneğine sahip olmak ve kontrol kriterlerini dikkate alarak son kontrolleri yapmak. Hurdalara ve tashih yapılacak işlere karar verebilmek
SORUMLULUK GRUBU				
5	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	II	10	Hatalı ve dikkatsizlik sonucu kullanılan ekipmanların uygun malzeme kullanılmaktan doğan hasarlarından dolayı olan sorumluluk.
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	III	40	Kullanılan malzemenin seçimini ve israfının önlenmesi ve uygunsuz malzemeleri ambalajlamadan, paletlerden ve çeki listelerinden doğan sorumluluk.
7	ÜRETİM SORUMLULUĞU	II	20	Yapılan işin optimum ve standart halde yapılmasının sağlanması ve kontrol edilmesi.
8	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	II	20	Malzemelerin nakli sırasında gerekli çalışana ve başkasına zarar vermemesi için gerekli emniyet tedbirlerinin alınması.
ÇABA GRUBU				
9	ZİHİNSEL ÇABA	II	40	Uygun ebatta malzeme seçimi, kullanım şekli ve hızı için yöntem geliştirme çabası içinde olmak.
10	BEDENSEL ÇABA	IV	80	İş yapılması için uygun tempoda çalışma, uygun vücut hareketleri ile maksimum iş çıkarma.
İŞ KOŞULLARI GRUBU				
11	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	I	40	Paketlerin düşmesi neticesi yaralanmalar, kullanılan el aletleri sonucu kesik, darbe v.b. yaralanmalara maruz kalmak.
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI	II	40	Atölye ortamında ambalaj işinde çalışmak.
İŞİN TOPLAM PUANI			510	İŞİN ÜNVANI: AMBALAJ SORUMLULUĞU GRUBU: V-2

İŞ ANALİZ VE DEĞERLENDİRME FORMU				
İŞİN ÜNVANI : CNC OPERATÖRLÜĞÜ		İŞİN TOPLAM PUANI : 645		
İŞİN PUAN GRUBU ARALIĞI : 626-658		İŞ GRUBU : VII-2		
<p>1.) NC/CNC tezgahlarında seri üretim dışında manuel kumanda ile tekil işler yapmak</p> <p>2.) NC/CNC tezgahlarında aparat-fikstür bağlamak ve sıfırlamasını yapmak.</p> <p>3.) Tezgahın soğutma sıvısının derişimini kontrol etmek gerektiğinde hazırlamak ve değiştirmek.</p> <p>4.) Gerektiğinde hazır programlara veri vermek, teknik resme uygun olarak parçaları işlemek ve resme uygunluklarını ölçme tekniklerini kullanarak kontrol etmek.</p> <p>5.) Ana ayarları yapılmış tezgahlarda hazır programlar kullanarak seri üretim yapmak, bu maksatla gerekli takımları seçmek, dizmek, değiştirmek, takım ayarlaması veya sıfırlaması yapmak</p> <p>6.) Operasyon sırasında meydana gelebilecek önemli arızaları duyurmak, basit arızalarda gerekli müdahalelerde bulunmak.</p> <p>7.) Takım, aparat, fikstür, tertibat ve ekipmanları düzenli, bakımlı bir şekilde muhafaza etmek</p> <p>9.) İşlenen parçaları temizleyerek istiflemek</p> <p>10.) Çalışılan yerin ve kullanılan tezgahın periyodik kontrol, bakım ve temizliğini yapmak.</p> <p>11.) İşçi sağlığı ve iş güvenliği tedbirlerini alarak çalışmak.</p> <p>12.) Kayıt ve raporları tutmak.</p>				
KULLANILABİLECEK MAKİNA, DONANIM VE MALZEMELER				
Nümerik kontrollü (NC/CNC) tam veya yarı otomatik her tür tezgah, her tür CNC takım, aparat, tertibat, bağlama elemanları, komparatör, mihengir, pleyt, ölçü aleti blokları vb. ölçme ve kontrol aletleri ile koruyucu yağlar ve soğutucu sıvılar gibi çeşi				
SIRA NO:	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	V	150	Teknik resim, tezgah, malzeme, meslek matematiği, hassas ölçme ve kontrol aletleri, toleranslar, takımlar, tertibat ve aparatlar hakkında bilgi sahibi olmak.NC/CNC tezgahlarının çalışma prensiplerini bilmek.
2	DENEYİM	III	40	NC/CNC tezgahlarda yapılabilen işleri yürütebilmek için 1 yıla kadar deneyimsahibi olmak.
3	BECERİ	IV	60	NC/CNC tezgahlarına kumanda edebilme becerisine sahip olmak.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	III	45	Parçaların spesifikasyonlara veya teknik resme uygunluğunu kontrol etmek, gerektiğinde tezgaha veri vermek, takım seçimi yapmak ve işlem hatalarını tespit edebilmek ve gidermek.
SORUMLULUK GRUBU				
5	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	III	40	Hassas ve karmaşık yapılı tezgah ile bunlara ait donanım, aparat ve takımlara hatalı ayarlamalar sonucunda veya denemeler ve manuel kumanda sırasında önemli ölçüde zararlar verebilme sorumluluğu.
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	III	20	Takım ayarlamalarının yanlış yapılması, takım aşınmaları veya kırılmalarının geç fark edilmesi ya da donanım arızalarının zamanında fark edilememesi sonucu malzeme ve ürün kaybına neden olunması sorumluluğu.
7	ÜRETİM SORUMLULUĞU	III	30	Verilen işlerin istenilen süreler içinde yapılamaması veya hatalı çalışma sonucu üretimin aksamasına neden olabilme sorumluluğu.
8	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	II	20	Takım ve aparatların bağlanması, tezgahın denenmesi ve işletilmesi sırasında düşürme, fırlama, çarpma vb. sonucu civarda çalışan kimselere sınırlı zararlar verebilme sorumluluğu.
ÇABA GRUBU				
9	ZİHİNSEL ÇABA	IV	80	Tezgahın işe hazırlanması, deneme üretiminin yapılması ve işlem sonuçlarının izlenmesi hususlarında dikkat ve zihinsel çaba harcamak.
10	BEDENSEL ÇABA	III	60	Tezgahın işe hazırlanmasında, parçaların bağlanmasında, sökme, taşıma ve istiflemeler sırasında kuvvet uygulayarak ve genellikle ayakta çalışmak.
İŞ KOŞULLARI GRUBU				
11	İŞİN DOğURABİLECEĞİ TEHLİKELER	III	60	Takım ve aparatların bağlanması, tezgahın denenmesi, işletilmesi veya bakı sırasında düşürme, fırlama, çarpma vb. sonucu kazalara uğrayabilmek.
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI	III	60	Atölye ortamında çalışmak.
İŞİN TOPLAM PUANI			645	İŞİN ÜNVANI: CNC OPERATÖRLÜĞÜ GRUBU: VII-2

İŞ ANALİZ VE DEĞERLENDİRME FORMU				
İŞİN ÜNVANI		: Denizlik Folyo İşçiliği		İŞİN TOPLAM PUANI : 450
İŞİN PUAN GRUBU ARALIĞI		: 431 - 463		İŞ GRUBU : IV-2
İŞİN TANIMI	4.1. Denizlik folyo sorumlusunun ve üst amirinin vermiş olduğu işleri eksiksiz yerine getirmek.			
	4.2. İşlemlerini yaptığı profiller de gördüğü hataları amirine bildirmek.			
	4.3. Stokta bulunan yardımcı malzemelerin korunmasını sağlamak.			
	4.4. Üretim planlama			
KULLANILABİLECEK MAKİNA, DONANIM VE MALZEMELER				
Sarma Makinası, Vinç				
	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	1	30	İlköğretim mezunu olmayı gerektiren işler
2	DENEYİM	1	20	1 (dahil) yıla kadar
3	BECERİ	3	45	Basit alet, donanım ve tezgah kullanılmakla beraber hassa parçalar üzerinde çalışırken veya hassa bir iş yaparken birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	3	45	Çalışma usulleri tespit edilmiş olmakla beraber konulan kalite ve tolerans sınırları göz önüne alınarak, birbirine bağlı planlamaların yapıldığı ve yapılan ölçme ve kontrollere göre karmaşık olmayan bağımsız kararların verildiği işler.
SORUMLULUK GRUBU				
5	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	2	20	Üzerinde çalışılan ve fazla hassas olmayan makine, tezgah ve donanımın arızalarını zamanında farketmek, kullanılan el aletleri ve ölçü aletlerini hasardan korumak.
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	2	20	Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye zarar verme olasılığı vardır. Ancak hatanın farkedilmesi kolaydır ve zamanında müdahale sonucu zarar sınırlı kalabilir.
7	ÜRETİM SORUMLULUĞU	1	10	Üretimle doğrudan ilgili olmayan işlerde çalışmak
8	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	2	20	Ortak çalışma mahallerinde çeşitli tezgah, makinalar, hammadde veya malzemelerle çalışırken civarda çalışan bulunan veya yardım edenlerin işgüvenliğine zarar vermenin söz konusu olabileceği durumlar.
ÇABA GRUBU				
9	ZİHİNSEL ÇABA	2	40	Belli standartlar çerçevesinde, rutin ve basit işlerin yapılması için gerekli düzeyde zihinsel çaba.
10	BEDENSEL ÇABA	4	80	Ayakta veya çeşitli vücut pozisyonlarında zaman zaman ağır parçaları kaldırıp yerleştirmek, itip çekmek vb. işleri yapmak. Bunları yaparken ağır kas gruplarını bir veya bir kaçını birarada kullanmak.
İŞ KOŞULLARI GRUBU				
11	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	3	60	Derince kesiklere, düşme düşürmelerden ileri gelebilen ciddi incinme ve eziklere, kırıklara ve ağır yanıklara yol açabilecek işler.
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI	3	60	Makinaların çalıştığı veya bunların doğurabileceği koşullara eş değer diğer koşulların bulunabileceği ortamda ya da aralıklı açık hava koşullarına maruz
İŞİN TOPLAM PUANI		450		İŞİN Ü Denizlik Folyo İşçiliği GRUBU : IV-2

İŞ ANALİZ VE DEĞERLENDİRME FORMU				
İŞİN ÜNVANI		: Dalma Erozyon t		İŞİN TOPLAM PUANI : 690
İŞİN PUAN GRUBU ARALIĞI		: 658-690		İŞ GRUBU : VII-2
İŞİN TANIMI	Dalma erezyon tezgahını çok iyi kullanarak,yeterli teknik bilgi ve beceriye sahip olmak,verilen işi istenilen ölçü ve ebatlarda eksiksiz yerine getirmek.			
KULLANILABİLECEK MAKİNA, DONANIM VE MALZEMELER				
Dalma erezyon tezgahı ,grafit işleme(pantograf),vinç,kumpas,gönye, kompratör,vb. ölçü aletleri.				
	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		AKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	v	150	Dalma erezyon işçiliği hassas ayar ve takip gerektiren bir iş koludur bu nedenle öğrenim ve temel bilgi seviyesinin yüksek tutulması yapılan işin ehemmiyeti açısından önem teşkil etmektedir.
2	DENEYİM	ii	40	3 yıla kadar deneyim süresi yeterlidir bu zaman zarfında yeterli bir düzeyde dalma erezyon operatörü yetiştirilir.
3	BE CERİ	IV	60	Tezgah ayar ve parça hassasiyeti yönünden beceri kabiliyetinin yüksek olması işin sorunsuz gerçekleşmesi açısından önemlidir.
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	IV	60	Tezgah üzerinde parça işlenirken oluşacak aksilik anında insiyatifini kullanarak sorunu çözme niteliği üst düzeyde olmalıdır.
SORUMLULUK GRUBU				
5	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	IV	40	Operatör üzerinde makine takım ve donanım sorumluluğu oldukça yüksek seviyededir. Makinayı hasardan korumakla yükümlüdür.
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	iv	40	Malzeme üründen direk sorumludur.
7	ÜRETİM SORUMLULUĞU	iv	40	Üretmiş olduğu mamülden direk sorumludur.
8	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	ii	20	Başkalarının iş güvenliğinden çok fazla sorumlu olmamakla birlikte üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmekle mükelleftir.
ÇABA GRUBU				
9	ZİHİNSEL ÇABA	iv	80	Tezgahın verimli kullanımından bakım ve kakibine kadar her aşama yüksek zihinsel çaba gerektirmektedir.
10	BEDENSEL ÇABA	III	60	Aşırı bir bedensel çaba gerektirmeyen zaman zaman gerektirebilecek iş koşulları dogan bir çalışma şeklidir.
İŞ KOŞULLARI GRUBU				
11	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	ii	40	İşin durum ve şekline göre çok sık olmamakla beraber zaman,zaman tehlikeler oluşabilir.
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI	iii	60	Orta düzeyde çalışma koşuluna sahip bir iş koludur.
İŞİN TOPLAM PUANI		690	İŞİN Ü Dalma Erozyon Operatörlüğü GRUBU : VII-2	

İŞ ANALİZ VE DEĞERLENDİRME FORMU						
İŞİN ÜNVANI		:	Kalıp Bakımcılığı	İŞİN TOPLAM PUANI	:	560
İŞİN PUAN GRUBU ARALIĞI		:	528-560	İŞ GRUBU	:	V-1
İŞİN TANIMI	Extrüzyon imalattaki tüm kalıpların temizlik,bakım ve kontrollerini yapıp verilen günlük imalat listesi doğrultusunda kalıpların imalata veya kalıp arşive teslimini sağlamak.					
	KULLANILABİLECEK MAKİNA, DONANIM VE MALZEMELER					
Kalıp honlama tezgahı,kalıp yıkama tezgahı,vinç,Pnomatik motor,kumpas,gönye,vb. ölçü aletleri.						
	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR		
		DERECE	PUAN			
MAHARET GRUBU						
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	iii	90	Lise düzeyindeki bir öğrenin yeterlidir kalıp bakımı yüksek düzeyde teknik bilgi ve beceri gerektirmeyen bir iş koludur.		
2	DENEYİM	ii	40	3 yıla kadar deneyim süresi yeterlidir bu zaman zarfında istenilen düzeyde kalıp bakım elemanı yetiştirilir.		
3	BE CERİ	iii	45	Orta düzeyde bir beceri kabiliyeti yeterlidir.		
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	iii	45	Zaman zaman insiyatif kullanılması gereken haller oluşmaktadır.		
SORUMLULUK GRUBU						
5	MAKİNA TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	iii	30	Kullanmış olduğu basit düzeydeki makine ve valetlerden sorumludur.		
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	iii	30	Kullanmış olduğu malzeme ve yapılan işten sorumludur.		
7	ÜRETİM SORUMLULUĞU	iv	40	Dogrudan üretim sorumlulugu olmamakla beraber yapılan üretimi etkileyen bir iş düzeyidir.		
8	BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	ii	20	Başkalarının iş güvenliğinden çok fazla sorumlu olmamakla birlikte üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmekle mükelleftir.		
ÇABA GRUBU						
9	ZİHİNSEL ÇABA	ii	40	Aşırı bir zihinsel çaba gerektirmemekle beraber daha çok dikkat gerektirir.		
10	BEDENSEL ÇABA	iv	80	Yeterince yüksek düzeyde bedensel bir çaba gerektirmektedir.		
İŞ KOŞULLARI GRUBU						
11	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	ii	40	Yüksek düzeyde bir tehlike oluşturabilecek bir iş düzeyi degildir.		
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI	iii	60	Atölyede çalışılır.		
İŞİN TOPLAM PUANI			560	İŞİN Ü Kalıp Bakımcılık		GRUBU : V-1

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Yalova' da doğdu. 1993 yılında ilkokulu Yalova Saffetçam İlköğretim Okulunda, ortaokulu Yalova Atatürk İlköğretim Okulunda ve liseyi Yalova Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi' n de 2000 yılında tamamladı. Lisans eğitimini 2004 yılında mezun olduğu Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde aldı. Eylül 2005'de Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Eğitimine başladı.

Lisans eğitimden sonra Kalite, İnsan Kaynakları ve İş Güvenliği konularında deneyimler kazanmıştır. İngilizce bilmektedir. 2 seneden beri bir alüminyum şirketinde İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalışmaktadır.