

11984

T.C.

ANKARA UNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTUSU

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE ÇAĞDAS ÜCRET YÖNETİMİNDE İS
DEĞERLEMESİNİN YERİ: PUANLAMA YÖNTEMİ VE
BİR DEĞERLENDİRME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. Ali Erkan EKE

Mustafa KILIÇ

ANKARA, 1990

İ Ç İ N D E K İ L E R

GİRİŞ

| | |
|--|---|
| A. Çalışmanın Konusu, Amacı ve Kapsamı | 1 |
| B. Çalışmanın Planı | 5 |

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇAĞDAS ÜCRET YÖNETİMİNİN AMAÇLARI, İLKELERİ VE ÜCRET SİSTEMLERİ

| | |
|--|----|
| A. ÇAĞDAS ÜCRET YÖNETİMİNİN AMAÇLARI | 7 |
| 1. Emek Maliyetini En Aza İndirmek | 10 |
| 2. Çalışanları Yüksek Düzeyde Tatmin Etmek | 14 |
| B. ÜCRET YÖNETİMİNİN İLKELERİ | 23 |
| 1. Ücret Adaletini Sağlamak | 23 |
| 2. Ücretleri Verim ve Başarıyla İlişkilendirerek | 26 |
| 3. Piyasa Ücretleri ve Değişikliklere Uyum | |
| Sağlamak | 31 |
| 4. Kolay Hesaplanabilir ve Anlaşılabilir | |
| Bir Sistem Oluşturmak | 33 |
| 5. Ücretlerde Güven ve Kararlılık Sağlamak | 35 |
| 6. Yasal, Toplumsal ve Kültürel Normlara | |

Uygunluk Sağlamak 37

| | |
|--|----|
| C. ÜCRET YÖNETİMİNİN İLKELERİ AÇISINDAN ÜCRET SİSTEMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ | 41 |
| 1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri | 42 |
| 2. Parçabaşı Ücret Sistemleri | 45 |
| 3. Primli Ücret Sistemleri..... | 50 |

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET YÖNETİMİNİN AMAÇLARINA ULAŞMASINDA İŞ DEĞERLEMESİNİN YERİ

| | |
|--|----|
| A. İŞ DEĞERLEMESİ | 53 |
| 1. İş Değerlemesi, Tanımı ve Amaçları..... | 55 |
| 2. İş Değerlemesi ilkeleri ve Ön Çalışmaları ... | 61 |
| 2.1. İş Değerlemesi ilkeleri | 61 |
| 2.2. İş Değerlemesi Ön Çalışmaları | 64 |
| 3. İş Değerleme Yöntemleri | 71 |
| 3.1. Sıralama Yöntemi | 71 |
| 3.2. Sınıflama Yöntemi | 72 |
| 3.3. Faktör Karşılaştırma Yöntemi | 73 |
| 3.4. Puanlama Yöntemi | 74 |
| B. PUANLAMA YÖNTEMİ VE ÜCRETLEME | 74 |
| 1. Puanlama Yöntemi ve Aşamaları | 74 |
| 1.1. Değerlenecek İşlerin Belirlenmesi | 75 |

| | |
|---|----|
| 1.2. İş Analizlerinin ve Tanımlarının Yapılması | 76 |
| 1.3. Faktörlerin Seçimi | 77 |
| 1.4. Faktörlerin Tanımlanması | 79 |
| 1.5. Faktör Derecelerinin Saptanması ve Tanımlanması | 79 |
| 1.6. Faktörlerin Göreli Ağırlıklarının Belirlenmesi | 81 |
| 1.7. Faktör Derecelerine Puan Değerleri Verilmesi | 81 |
| 1.8. İş Değerleme Rehberinin Hazırlanması.. | 82 |
| 1.9. İşlerin Değerlenmesi | 83 |
| 2. İşletmede Ücret Yapısının Kurulması ve Ücretleme | 83 |
| 2.1. İşletme Ücret Eğrisinin Çizilmesi | 83 |
| 2.2. Kilit İşler İçin Piyasa Ücret Araştırmalarının Yapılması ve Piyasa Eğrisinin Çizilmesi | 84 |
| 2.3. Düzeltilmiş Ücret Eğrisinin Çizilmesi.. | 85 |
| 2.4. İş Kıymet Gruplarının Saptanması | 87 |
| 2.5. İşlerin Ücret Karşılıklarının Saptanması | 88 |
| 2.5.1. Tek Ücretleme | 89 |
| 2.5.2. Toplu Ücretleme | 90 |
| 2.5.2.1. Ücret Derece ya da Basamağı ... | 90 |
| 2.5.2.2. Ücret Alanları | 91 |
| 2.6. İşlerin ve Çalışanların Yeni Ücret Yapısındaki Yerlerinin Belirlenmesi.... | 95 |

| | |
|--|-----------|
| 2.6.1. Düşük Ücretler | 95 |
| 2.6.2. Ücret Alanları Östünde Kalan Ücretler | 96 |
| C. ÜCRET YÖNETİMİ İLKELERİ VE İŞ DEĞERLEMESİ | 97 |
| 1. Ücret Adaleti | 97 |
| 2. Ücretlerin Verim ve Başarıyla İlişkisi | 101 |
| 3. Piyasa Ücretlerine ve Değişime Uyum | 103 |
| 4. Kolay Hesaplanabilme ve Anlaşılabilirlik ... | 106 |
| 5. Ücretlerde İstikrar ve Güven Konusu | 107 |
| 6. Yasal, Toplumsal, Kültürel Normlar ve İş Değerlemesi | 109 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

| | |
|---|------------|
| A. PROJENİN AMACI VE UYGULANDIĞI İŞLETMEDEKİ ÜCRET SİSTEMİ | 112 |
| 1. Projenin Amacı | 112 |
| 2. Uygulanan Ücret Sistemi | 113 |
| B. PROJENİN KURAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ | 114 |
| 1. Yapılan İş Değerlemesi Çalışmaları (Kul- lanılan Kavram ve Teknikler) | 114 |
| 1.1. Eğitim Çalışmaları | 115 |
| 1.2. İşletmelerin İncelenmesi..... | 115 |
| 1.3. İşlerin Belirlenmesi | 115 |
| 1.4. İş Analizlerinin Yapılması | 116 |
| 1.5. İş Tanımlarının Yapılması | 117 |

| | |
|---|-----|
| 1.6. Faktör Puan Planının Hazırlanması | 117 |
| 1.7. İşlerin Puanlanması | 118 |
| 1.8. İşlerin Gruplandırılması | 119 |
| 2. Projenin İncelenmesi | 119 |
| 2.1. İş Değerlemesi Çalışmaları | 120 |
| 2.2. Puanlama Yöntemi ve Aşamaları | 122 |
| 2.2.1. Değerlenecek İşlerin Belirlenmesi.. | 122 |
| 2.2.2. İş Analizleri ve İş Tanımlarının Yapılması..... | 124 |
| 2.2.3. Faktörlerin Seçimi | 127 |
| 2.2.4. Faktörlerin Tanımlanması | 129 |
| 2.2.5. Faktör Derece Sayısının Saptanması ve Tanımlanması | 130 |
| 2.2.6. Faktör Ağırlıklarının Belirlenmesi. | 133 |
| 2.2.7. Faktör Derecelerine Puan Değerleri Verilmesi | 133 |
| 2.2.8. İş Değerleme Rehberinin Hazırlanması | 134 |
| 2.2.9. İşlerin Değerlenmesi | 135 |
| 3. Yeni Ücret Yapısının Kurulmasına Yönelik Çalışmalar | 135 |
| 4. Yeni Ücret Yapısının Kurulmasına Yönelik Çalışmaların Değerlendirilmesi | 143 |
| GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ | 146 |
| ÖZET | 152 |
| SUMMARY | 154 |
| KAYNAKÇA | 156 |

| | |
|--|------------|
| EK I: TİGEM İş Değerlemesi Projesinde Kullanılan | |
| Anket Formu | 159 |
| EK II: TİGEM İş Değerlendirme Faktör Puan Planı . | 163 |
| EK III: TİGEM'de Kullanılan Faktör ve Derece | |
| Tanımları | 164 |
| EK IV: Tarım-İş ile TOHİS Arasındaki Toplu İş | |
| Sözleşmesi Görüşmelerinde Tarafların İş | |
| Değerlemesi Sonuçlarına Göre İlk Altı Aylık | |
| Dönem İçin İşe Giriş Düzeyinde Öcret | |
| Yapısının Kurulması ve Öcret Düzeylerine | |
| İlişkin Önerileri | 178 |

SEKİLLER

| | |
|--|-----|
| Sekil 1. Paranın Önemine Ait Model..... | 20 |
| Sekil 2. Ücret Sistemleri | 42 |
| Sekil 3. İşletme İçin Bireysel Ücret Oluşumu Süreci..... | 53 |
| Sekil 4. Ücret Alanlarının Birbirine Geçmeden Sürekli Olarak Dizilmesi..... | 93 |
| Sekil 5. Birbirine Geçmiş Ücret Alanlarıyla Oluşturulan Ücret Yapısı,..... | 94 |
| Sekil 6. TIGEM'in Mevcut Ücret Doğrusu | 136 |
| Sekil 7. Önerilen Yeni Ücret Doğrusu ile İşletme Ücret Doğrusunun Karşılaştırılması | |

TABLO

| | |
|---|-----|
| Tablo 1. İşlerin Faktör Derecelerine Dağılımı ... | 123 |
|---|-----|

GİRİŞ

A. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI VE KAPSAMI

Günümüzün ekonomik, politik ve sosyal yaşamını etkileyen en önemli olgulardan birisi "ücret"tir. Ücret tarihsel oluşumu içinde çeşitli bilim dallarına inceleme konusu olmuş ve olmaya devam etmektedir.

Ücret ekonomi alanında "emeğin fiyatı" olarak belirlenirken sosyal politika alanında "çalışanın geçim aracı", iş hukuku alanında "çalışanın bedensel ve düşünsel çalışmalarının karşılığı" olarak tanımlanmaktadır (Artan, 1981: 31). Maliye alanında ise ücretler vergi kaynağı olarak kamu yönetimini etkileyen önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ekonomik açıdan yapılan diğer bir tanıma göre de ücretler, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle çalışanlara yapılan ödemeleri içerir. Ödenen ücret, saat ücreti, aylık, haftalık olarak ifade edilebilir. Ödeme yapılan çalışan gruplarına göre, değişik isimler alabilir (Ataay, 1978: 366). Bu çalışmada da daha çok bu tanımdan yararlanılmaktadır.

Ücretler çok çeşitli düzeylerde incelenebilir. Bu anlamda, genel ekonomi, işletme ve bireysel ekonomi alanlarından söz edilebilir.

Genel ekonomi alanında ücretler ülke yönetimleri

bakımından önemlidir. Çünkü ülke yönetiminin görevi toplumdaki ekonomik gelişmeyi hızlandırmak ve yaşam düzeyini yükseltmektir. Bunun için de yalnızca milli gelirin artması yeterli değildir. Artan gelirden tüm kesimlerin adil pay alması da gereklidir. Bu durum günümüzde sosyal adalet kavramı ile açıklanmaktadır.

Ülke yönetimleri bir yandan ekonomik açıdan kalkınma hızını artırmaya, diğer yandan da sosyal adaleti gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu iki amaç ücret politikalarına farklı etkiler yapar. Birincisi toplumda tasarrufu artırıcı tüketimi kısıtlayıcı amaç taşır ve ücretleri de düşük tutma eğilimi ağır basar. İkinci olarak sosyal amaç ise, toplumun yaşam düzeyinin artırılması ve genellikle sanayileşmekte olan ülkelerde ücret gelirleri düşük olduğundan bu düzeyin yükseltilmesine yöneliktir.

Konuya işletmecilik açısından yaklaşıldığında ise ücretler çoğu kez "tek geçim kaynağı" olması nedeniyle çalışanı, önemli bir "maliyet ögesi" ve "çalışanı işe güdüleme etmeni" olması nedeniyle de işletmeleri yakından ilgilendirmekte (Artan, 1981: 38) ve bunun için de büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla denilebilir ki üretim verimliliğini artırmaya yönelik çabaların çok önemli bir bölümü doğrudan ya da dolaylı olarak ücretle ilgilidir.

Ücret çalışanların ve ailelerinin çoğu zaman tek gelir kaynağını oluşturduğu için onların satınalma

güçlerini ve yaşam düzeyini belirleyen bir etkidir. O kadar ki, eğer bir insanla ilgili yalnızca bir şey biliniyorsa, yani onun geliri konusunda bir bilgi varsa, bundan sonra onun siyasi fikirleri, zevkleri, eğitimi, yaşı ve hatta yaşamının uzunluğu, bunu sigorta ettirip ettiremeyeceği gibi konularda aşağı yukarı doğru kestirimler yapılabilir (Samuelson, 1973: 122). Buna göre ücretler yükseldikçe ücret karşılığı çalışanların satın alma gücü artacak, aksi halde azalacaktır. Nüfusun büyük bir kısmının satınalma gücündeki düşüklük ya da yükseklik genellikle o toplumdaki çeşitli malların tüketimini de etkiler.

Ayrıca çalışanın aldığı ücret, toplum içinde statüsünü belirleyen bir ölçüt, bir simge olarak işlev görür.

Konu, işletme açısından ele alındığında, ücretlerin maliyetlerin belirlenmesinde önemli bir öge olduğu görülmektedir. Özellikle bir maliyet ögesi olarak ücret, işletmenin sürekliliğine kadar ulaşan önemi nedeniyle denetim işlevi bakımından da önem taşır (Ataay, 1978: 367). Bir işletmenin verimli çalışabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için ücretin belirlenmesindeki etkinliğin ne kadar önemli olduğu ortadadır.

Bir ekonomide ödenebilecek ücretlerin alt ve üst sınırları bulunmaktadır. Alt sınır daha düşük bir ücretle çalışacak kimsenin bulunamayacağı, üst sınır ise daha yüksek bir ücreti ödeyebilecek bir işletmenin

bulunamayacağı düzeylerdir. Ancak sosyal devlet anlayışının sonucu olarak bu alt sınır, asgari ücret uygulamaları şeklinde belirlenmektedir. Üst sınırın belirlenmesinde ise ekonomik koşullar, maliyetler, rakip işletmelerin politikaları vb. gibi etmenler rol oynar.

İşletmeler ücret düzeylerini bu iki sınır arasında belirlemek durumundadırlar. Ancak ücretlerin geçmişte olduğu gibi iş ile doğrudan ilişkisi olmayan ölçütlere ya da rastlantılara göre değil, nesnel temellere dayanılarak saptanması işletmeler için acımasız rekabet koşulları içinde bir zorunluluk haline gelmiştir. Ücretlerin bu şekilde belirlenebilmesi de iş değerlemesi ile olanaklı olmaktadır. İş değerlemesi sisteminin duyarlılıkla uygulanması birçok ücret sorununun başarıyla çözümünde etkili olmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerde çağdaş ücret yönetimini gerçekleştirmede iş değerlemesinin yerini ve katkısını belirlemek üzere literatüre dayalı kuramsal bir temel oluşturmak ve bu temel çerçevesinde bir örnek olayın değerlendirilmesini yapmak amaçlanmaktadır.

Çalışmanın kapsamını da, işletmelerde çağdaş ücret yönetiminin amaçları ve ilkeleri açısından iş değerlemesinin ne gibi yararlar sağlayabileceği konusu oluşturmaktadır. Bu çerçevede çağdaş ücret yönetimi ilkeleri ve iş değerlemesi ile ilişkisi tartışılacak, daha sonra iş değerlemesi yöntemlerinden puanlama yöntemi ve bu yöntemle elde edilen puanlardan yeni

cret yapısının kurulmasında yararlanılması konusu aıklıĝa kavuşturulacaktır.

Kuramsal tartişmaların iřıĝında daha önce puanlama yöntemiyle yapılan bir iş deĝerlemesi çalışması örnek alınarak uygulama ile kuram arasında kurulan ilişki açısından incelenerek farklılıklar ortaya konmaya çalışılacaktır.

B. ÇALIşMANIN PLANI

Belirtilen amaca yönelik olarak Birinci Bölüm cret yönetiminin amaçları ve ilkelerini ortaya koyan literatür araştırmasına ayrılmıştır. Bunu işletmelerde yaygın olarak uygulanan ücret sistemlerinin belirlenen ilkeler açısından irdelenmesi izlemektedir.

İkinci bölümde iş deĝerlemesinin işletmede ücret oluşumu sürecindeki yeri belirlendikten sonra, iş deĝerlemesi çalışmaları ve yöntemleri literatüre dayalı olarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu aşamada, çok yaygın bir kullanım alanı bulan ve bu nedenle çalışmamıza konu olan puanlama yönteminin özellikleri ve uygulanma süreci konularında ayrıntılı bilgi sunulmaktadır. Bu çerçevede, iş deĝerlemesi sonuçlarından yararlanılarak yeni ücret yapısının oluşturulmasına yönelik teknikler de belirlenmektedir. Bunların iřıĝı altında iş deĝerlemesinin ücret yönetimi ilkelerine yapabileceĝi katkılar ve sınırları tartişılmaktadır.

nc bölümde puanlama yöntemine göre yapılan

bir iş değerlemesi çalışması ilk iki bölümde oluştu-
rulan kavramsal ereve içinde ele alınarak incelen-
mektedir. rnekolay olarak 1989 yılı içinde tamamlanan
Tarım İşletmeleri Genel Mdrllğ'nde (TİGEM) yapılan
iş değerlemesi çalışması kullanılmıştır.

Çalışmamız bulguların ve önerilerin zet olarak
sunulduğu Genel Değerlendirme ve Sonuç bölümüyle sona
ermetmektedir.

Okumayı kolaylaştırmak için yollamalar metin
içinde yapıldığından Kaynakça, kitap ve makale ayırımı-
na gidilmeden yazar adlarına göre alfabetik sırayla
düzenlenmiş olarak teze eklenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇAĞDAŞ ÜCRET YÖNETİMİNİN AMAÇLARI, İLKELERİ VE ÜCRET SİSTEMLERİ

A. ÇAĞDAŞ ÜCRET YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İşletmeler toplumun gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üreten ve gereksinim sahiplerine sunan ekonomik birimlerdir. İşletmelerin faaliyet konusunu oluşturan bu mal ve hizmetler rastgele değil, ekonomik mal ve hizmetlerdir. Ekonomik mal ve hizmetlerin belirgin özelliği ise faydalı olması, talebe göre kit olması ve/veya insan gereksinimlerini karşılayabilmeleri için belirli çabaların harcanmasını gerektirmeleridir. Toplumun kit kaynaklarının yine toplumun gereksinimlerini karşılamak üzere mal ve hizmet üretimi amacıyla kullanılması işletmeler aracılığıyla sağlanmaktadır.

Her işletmenin kendine özgü amaçları bir yana bırakılacak olursa, çağımız işletmelerini nitelendiren ya da nitelendirmesi gereken amaçları, birbiriyle çok sıkı bağlantılı üç kısımda toplayabiliriz (Can ve diğ., 1986: 11). Bunlar:

- Uzun dönemli kâr elde etmek,
- Topluma hizmet etmek,

-İşletmenin yaşamını sürekli kılmak,
İşletmeler üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde biraraya getirerek ve iktisadi mal ve hizmetler üretmek yoluyla fayda yaratarak bu amaçlarına ulaşabilmektedirler. İnsan emeği ve insanın üretim yapmak için kullanmak zorunda olduğu herşey üretken kaynaklar veya üretim faktörleri olarak adlandırılabilir(Türkay, 1977: 4). İktisadi mal ve hizmet üretimi-nin emek ve toprak (doğal kaynaklar dahil) sayesinde mümkün olabileceği söylenebilir(Samuelson, 1973: 52). Bu iki faktöre primer üretim faktörleri de denmektedir. Oçüncü bir üretim faktörü olarak tanımlanan sermaye; insanın üretimde emeğe yardımcı olarak kullandığı, fakat kendisi de üretilmiş her şeydir(Türkay, 1977: 5). Bu günün dünyasında insan gereksinimleri hemen hemen sınırsızdır. Oysa üretim faktörleri dediğimiz kaynaklar görece kitledir. Bu durum işletmeleri rasyonellik ilkesi çerçevesinde hareket etmeye zorlamaktadır. Yalnız ekonomik değil, fakat bütün insan faaliyetlerinin temeli olan rasyonellik, belli bir amaca olabildiğince az emek ve giderle varma veya belli araç ve olanaklarla olabildiğince fazla sonuç elde etme ilkesidir(Tosun, 1978: 31). Bu ilkeye uymayan işletmelerin ise, temelde aynı ilkeden hareket etmek durumunda olan bireylerin oluşturduğu bir toplumda amaçlarını gerçekleştirebilme şansı olmayacaktır. Bu nedenle işletmeler mal ve hizmet üretiminde kullanacakları üretim faktörlerini en az

bedel ile elde etmek ve bunlardan en fazla sonucu sağlamak için çaba göstereceklerdir. Aynı yaklaşım en önemli üretim faktörü olan emek için de geçerlidir. Ancak emek diğer üretim faktörlerinden farklı niteliklere sahiptir. Çünkü diğer üretim faktörlerinin yararlı bir şekilde kullanılmasını sağlayan emektir. Bunun yanında emek herhangi bir mal gibi satın alınmadan önce tüm özellikleri açısından test edilebilen ve bu özelliklerin daha sonra da sabit kalacağını garanti eden bir mal değildir (Belcher, 1974: 3). Emek; yalnız ekonomik etkenlerden değil, aynı zamanda; sosyal, psikolojik, fiziksel ve ahlaki etkenlerden de etkilenmekte ve buna bağlı olarak günü gününe, saati saatine uymayabilmektedir. Ayrıca kişisel özellikler ve yetenekler de belirli konularda farklılık yaratmaktadır. Bu nedenlerle emek bireye, yani işi yapanın kişiliğine bağlıdır. Dolayısıyla onu, işi yapanın kişiliğinden ayrı olarak ele almak olanaklı yoktur (Balkan, 1976: 2; Belcher, 1974: 4). Bu önemli esas emeği diğer üretim faktörlerinden ayrı olarak değerlendirmeyi ve incelemeyi zorunlu kılar. Emek diğer üretim faktörlerinin katkısıyla bir mal gibi üretilip saklanamaz. Oluşması ve verimliliği, yalnız çalışan insanın isteğine bağlıdır (Balkan, 1976: 3).

İşletmeler yukarıda belirtilen amaçlarını gerçekleştirmek için primer üretim faktörü olan emeği kullanmak zorundadırlar. İşletmeler amaçlarına

ulaşmada hem rasyonel davranmak, hem de emek faktörünün belirtilen özelliklerini dikkate almak durumundadırlar. Tüm üretim faktörlerinde olduğu gibi, emek için de rasyonellik ilkesi gereğince emeğin fiyatı olarak belirlenen ücreti olabildiğince düşük düzeyde tutmaya çalışmaları beklentiye ters düşmez. Diğer yandan emeğin çalışanın kişiliğine bağlı olması nedeniyle de çalışanların emeklerini işletme amaçlarına uygun olarak kullanmalarını sağlamak önemli bir sorun olarak işletme yöneticilerinin karşısına çıkmaktadır. Bu nedenle de çalışanların bireysel gereksinimlerinin de bilinmesi ve giderilmesine yönelik çabalar ön plana çıkmaktadır. Bu durum ise işletmelerin işgücü sorunları ile ilgili birimlerine birbiriyle çelişir gözükken iki temel hedef göstermektedir:

- Emek maliyetini en aza indirmek,
- Çalışanları yüksek düzeyde tatmin etmek,

1. Emek Maliyetini En Aza Indirmek

Emeğin diğer üretim faktörlerinden farklı özelliklere sahip olması işletmeler açısından yine de bir gider unsuru olarak değerlendirilmesini önleyemez. İşletmelerin ürettiği mal veya hizmetin içinde önemli bir maliyet payını ücret oluşturmaktadır. Ücretin maliyetlere yansması ise birim emek için ödenen ücret ve birim emekten sağlanan üretimin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum işverenin ücret

maliyetini belirlerken iki noktaya dikkat etmesini gerekli kılar. Bunlardan birincisi saat başına işgücü kullanmanın kendisine kaç malolacağı, diğeri ise saat başına harcanan emekten ne kadar üretim elde edileceğidir (Astarlıoğlu, 1978: 23; Reynolds, 1964: 412). Bu durumu şu şekilde açıklayabiliriz: Maharet, çaba ve diğeri bakımlardan aynı olan özel bir işçi grubunun söz konusu olduğu durumda piyasa koşullarına göre bir ücret haddi oluşacaktır. Diğeri şartlar aynı kaldığında, herhangi bir emek çeşidinin arzı sınırlandırıldığı takdirde ücret yükselecek, arzdaki bir artış ise ücret haddini düşürecektir (Samuelson, 1973: 613). Bu ücret haddinin düzeyi, yani düşük ya da yüksek olması da işletmenin ürün maliyetlerine etki edecek önemli bir unsurdur. İşletme, ücret maliyetlerinin azalmasını sağlamak amacıyla bu ücret haddinin olabildiğince aşağıya çekilmesine çalışacaktır.

Bir işletmenin ödediği ücret hadleri düşük, fakat ücretin maliyet içindeki payı yüksek olabilir. Diğeri bir deyişle ücret düzeylerinin düşük olmasına karşın kişi başına yaratılan fayda, yani verimlilik az olduğundan emek maliyeti yükselir. Bu nedenle, piyasa koşullarında oluşacak ücret haddinin yanında asıl önemli olan konu üretim için birim emekten sağlanan katkıdır. Bu ilişkiye dikkat edilmediği zaman işletmenin birim emek için ödediği ücret, emeğin üretime katkısının değerini aşabilir. Böyle bir durumda işletme

dengenin sağlanması için ya ürünün fiyatını artırmak ya da kârının bir bölümünden özveride bulunmak zorunda kalır. Bu nedenle işletme için asıl sorun ücret haddinden çok emeğin verimli bir şekilde kullanılabilmesi olmaktadır (Astarlıoğlu, 1978: 23; Dunlop, 1950: 237).

İşletmelerin kâr sağlama amacını gerçekleştirebilmeleri topluma faydalı mal ve hizmetler üretmeleri ile olasıdır. Çünkü işletme bu üretimden elde ettiği ürünleri gereksinim sahiplerine sunması karşılığında bir gelir elde eder. Ancak topluma sunduğu ürünler için katlandığı giderlerden daha fazla gelir elde edebilen işletmeler kâr elde etme amaçlarını gerçekleştirebilirler. Kârını artırabilmek için işletmelerin ya gelirlerini artırmaları ya da giderlerini azaltmaları gereklidir. Diğer bir anlatımla ürettikleri mal ve hizmetlerin fiyatlarını artırma çabalarıyla birlikte, maliyetlerini düşürmeye yönelik olarak da faaliyet göstermelidirler. İşletmelerin ürün fiyatını hangi düzeye kadar artırabileceği konusu genellikle piyasa koşullarına bağlı olmaktadır. Bu nedenle kârını artırabilmek açısından işletmeler için geçerli olan seçenek çoğunlukla maliyetlerini düşürmek olarak görülmektedir.

İşletmenin kullandığı üretim faktörleri içinde emeğin öncelikli olarak yer alması gerektiği ve emek için ödenen ücretlerin de önemli bir maliyet unsuru olduğu unutulmamalıdır. Doğal olarak işletme, ürün

maliyetini azaltmak için emek maliyetini de en düşük düzeyde tutmaya çalışır. Diğer bir anlatımla mal ve hizmet üretimi için gerekli olan emeği mümkün olan en düşük maliyetle elde etmek ister. Ancak rekabet koşullarının geçerli olduğu bir piyasada belirli bir emek çeşidi için ücretler arz ve talep durumuna göre oluşur. İşletmelerin emek maliyetini düşürmek için yapabilecekleri ise, birim emekten daha fazla katkı elde etmektir. Bu da büyük ölçüde çalışanların gayretine ve işin gerektiği yetenek ve nitelikler ile donatılmış olmalarına bağlıdır (Tosun, 1978: 22).

Topluma hizmet etme amacını gerçekleştirebilmek için de işletmenin ürettiği ürünlere toplumun gereksinim duyması yanında uygun bir fiyatla sunulması da gereklidir. Aksi halde toplumun ödeme gücünü aşan bir ürün gereksinim sahiplerine ulaşamayacağı için topluma hizmet etme amacının gerçekleşmesi de mümkün olmaz. Oysa, işletmelerin toplumsal hizmet amacı çerçevesinde, tüketici kesimlerinin taleplerine uygun nitelik ve miktarda mal ve hizmet üretmeleri, söz konusu bu mal ve hizmetleri, tüketicilerin istemlerine uygun miktar ve yerlerde, onların ödeme güçlerine uygun fiyat ve zamanda sunmaları sonucu oluşacak tüketim ve sağlanacak fayda, aynı zamanda toplumun refah düzeyinin de gelişmesini sağlayıcı rol oynayacaktır (Can ve diğ., 1986: 13).

Uygun fiyat ve kalitede ürünlerin sunulmaması

düşmesine neden olacağı için kâr sağlama amacına da ulaşamaz. Bu nedenlerle işletmeler kâr sağlama ve topluma hizmet etme amaçlarını uyumlu bir şekilde gerçekleştirmek için her iki amaç arasında bir denge kurmalıdır. Bu denge işletmenin yaşamını sürekli kılma amacına erişebilmesini sağlayacaktır. Zira işletme ürettiği mal veya hizmetlerle ne denli toplumu tatmin etmeye çaba gösteriyor ve tatmin ederek toplumsal yarar sağlıyorsa, o denli ürettiği mal veya hizmetlere talebi artırıyor ve kazanç sağlıyor demektir (Can ve diğ., 1986: 13)

İşletmelerin tüm bu amaçlarına ulaşmasındaki etkinliğinin büyük ölçüde ürün maliyetlerinin düşürülmesi ile ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu çerçevede işletmelerde ücret yönetiminin temel amaçlarından birisi olarak birim ürün içindeki emek maliyetinin en aza indirilmesi olduğu ortaya çıkmaktadır.

2. Çalışanları Yüksek Düzeyde Tatmin Etmek

Psikologlar genel olarak bireyin davranışının mutlaka bir nedeni olduğu ve davranışının algılanan belirli amaçları gerçekleştirmeye yöneldiği noktasında birleşirler (Dereli, 1976: 188). Belirli amaçlara yönelmiş davranış gerçekte gereksinim tatmini ile ilgilidir. Her bireyin devamlı olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Diğer bir deyişle insanlar belirli amaçlara yönelirken gereksinimlerinden

hareket ederler. Gereksinim tatmini sırasında beliren hareket bir davranışı ifade eder. Bu ilişkiler güdüleme sürecini ifade etmekte ve aşağıdaki basit şekilde gösterilmektedir (Dereli, 1976: 188).

Davranış
GEREKSİNİM-----> AMAC

Psikologlar bu üç kavramdan incelenmesi en uygun olanın gereksinimler olduğu fikrini benimsemişlerdir. Çünkü belli bir gereksinimin yöneldiği amaçlar ve her amaç için ortaya çıkan davranış biçimleri sistematik bir inceleme konusu yapılamayacak kadar çoktur. Oysa gereksinimlerin belli gruplar içerisinde sınıflandırılması daha kolaydır. Gereksinim tatminin davranışı belirleyen başlıca etken olduğu genellikle kabul görmekte beraber, psikologlar arasında insan gereksinimlerinin sayısı ve birbiri karşısında görece önemi hakkında fikir ayrılıkları vardır. Buna karşın A.H.Maslow'un (1954) ortaya koyduğu beş düzeyli bir gereksinim sıralaması oldukça ilgi çekmiş ve geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Bu gereksinimler şunlardır:

a. Fizyolojik gereksinimler

Bunlar bireyin hayatının devamı için tatmin edilmesi zorunlu olan gereksinimlerdir. Nefes almak, yemek, içmek, uyumak, faaliyet, cinsellik bunların içindedir. Fizyolojik gereksinimler doğar doğmaz diğer gereksinimlerin önüne geçer.

gereksinimler ortaya çıkar. Kurama göre tatmin edilen gereksinimler güdüleyici olmaktan çıkar. Yalnız, bir sonraki ihtiyacın belirmesi için bir öncekilerin yüzde yüz giderilmesi gerekmez. Ayrıca Maslow bu hiyerarşinin değişmez olmadığını, hiyerarşide daha sonra yer almış bazı gereksinimlerin daha önce belirebileceğini de söylemiştir. Hatta bir çok doğu toplumlarında kişisel gurur o kadar önemli olmuştur ki bazan bir kimsenin 'itibarını kaybetmesi' intihar etmesini zorunlu kılmıştır (Hicks, 1977: 56). Bu durum, hiyerarşide daha sonra gelen bir ihtiyacın zaman zaman toplumun yargıları, kişisel özellikler vb. nedenlerle fizyolojik gereksinimlerden bile önce gelebileceğini göstermektedir.

Bireyler tüm bu gereksinim duydukları ya da arzuladıkları şeyleri yapmak için ya da yalnız başlarına daha iyi yapamayacakları bir çok şeyi yapabilmek için örgütlerin aracılığına muhtaçtırlar. Böylece, insanların gereksinim duydukları ya da arzuladıkları şeyler -kendi amaçlarına ulaşmak- gerçekten örgütlerin varlığından sorumlu olurlar (Hicks, 1977: 54).

Ancak örgütlerin de kendi üyelerinin amaçlarından farklı nitelikte amaçları vardır. Bu amaçlarını gerçekleştiremeyen örgütlerin yaşamını sürekli kılması da mümkün olmaz. Bireyler ise kendi amaçlarını elde etmek için örgüte katılırlar. Bireysel

amaçlar o kadar farklı ve çeşitli olabilirler ki; hiç bir örgüt bu amaçların tümünü karşılamayı başaramaz. Ancak bir örgüt bu amaçların bazılarını sağlayamayacak olursa, faaliyetleri etkin olmaz. Buna karşın ne kadar çok amacın sağlanmasında yardımcı olursa örgütün faaliyetleri de o kadar etkin olur (Hicks, 1977: 79). Bireyin işletme amaçlarına uygun davranmasını sağlamak için, bireyin amaçları ile işletme amaçları arasında bir uyum sağlanmalıdır. Bu açıdan insan gereksinimlerinin biçimi işletmeler (örgütler) için çok önemlidir. Çünkü insanın neler isteyebileceği konusu o anda sahip olduklarına bağlıdır. Eğer işletme (örgüt) bireyin belirli gereksinimlerini karşılamada yardımcı olmuyorsa, birey örgüt için bütün gücünü vermeyebilir ve sonunda da örgütü terkeder. Bireyin işletme (örgüt) için bir şeyler yapmasının nedeni; işletmenin de kendisi için bir şeyler yapmış olduğunu ya da yapacağını bildiği içindir (Hicks, 1977: 61-62). Ancak işletmenin yapacağı şeyler birey (çalışan) için anlamlı olmalıdır. Diğer bir deyişle onun bir ihtiyacını gidermeli ya da buna katkı sağlamalıdır. Çünkü bir örgütün (işletmenin) etkinlik derecesi, yani kendi amaçlarına ne derecede ulaşmış olduğu ancak kendi üyelerinin (çalışanlarının) bireysel amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olma dereceleriyle saptanır (Hicks, 1977: 54).

İşletmeler için çalışanların gereksinimlerini

tatmin etmek ve işe yöneltmek için doğaldır ki, çeşitli yollar vardır. Öcret bunlardan bir tanesidir ama çoğu zaman en etkilisidir. Çünkü para bugün hemen her gereksinimi tatmin eden temel bir güç haline gelmiştir. İnsanların tüm gereksinimlerini gidermek için satınalmak zorundadırlar ve bunun için parayı kullanırlar. Oysa, yarı maddi ve manevi teşvik unsurları; örneğin iyi ve konforlu bir çalışma yeri, çeşitli eğitim olanakları, çekici seyahat olanakları, morali artırıcı çeşitli davranışlar, gereksinimleri tatmin söz konusu olduğunda alış gücü olmayan faktörlerdir. Bu nedenle maddi olmayan teşvik ancak parasal tatminden sonra gözönünde tutulması gereken bir unsurdur (Tiftfk, 1977: 18).

Wroom'un beklenti kuramlarına dayanarak geliştirdiği güdüleme modelinin bir bölümüne göre para, arzulanan sonuçlara ulaşılmasında araç olma niteliğinin bir fonksiyonu olarak önem kazanır (Lawler, 1971: 19). Bu nedenle, herhangi bir birey için paranın önemi bu sonuçlara yol açmadaki öznel (subjektif) olasılığına bağlı olarak ortaya çıkar. Bu nedenle paranın yarattığı her bir sonucun gücü bu sonuçlara yol açmadaki öznel olasılığıyla çarpılmalıdır. Çarpım sonuçlarının toplamı ne kadar yüksek olursa, paranın birey için taşıdığı önem de o kadar yüksek olur.

Aşağıdaki şekilde, parasal ödemenin arzulanan sonuçlara ulaşmadaki araçsallığı ile Maslow'un

Durumsal Unsurlar,
Şartlandırılmış iliş-
kiler ve diğ. öğrenmeler

Fizyolojik gereksi-
nimler için ödemenin
araçsallığı

X

Fizyolojik gereksi-
nimlerin önemi

Emniyet gereksinimle-
ri için ödemenin
araçsallığı

X

Emniyet gereksinimle-
rinin önemi

Sosyal gereksinimler
için ödemenin
araçsallığı

X

Sosyal gereksinimle-
rin önemi

Saygı gereksinimleri
için ödemenin araç-
sallığı

X

Saygı gereksinimleri-
nin önemi

Bağımsızlık gereksi-
nimleri için ödemenin
araçsallığı

X

Bağımsızlık gereksi-
nimlerinin önemi

Kendini gerçekleştir-
me gereksinimleri i-
çin öde. araçsallığı

X

Kendini gerçekleştir-
me gereksinimlerinin
önemi

Ödemenin Önemi

Gereksinimlerin tatmini hi-
yerarşideki yeri ve gerek-
sinimin kendisinin tatmini
azalır

Sekil 1: Paranın Önemine Ait Model

(Kaynak: E.Lawler, Pay and Organizational
Effectiveness: A Psychological View, 1971: s.27)

gereksinimler hiyerarşisi kuramından yararlanarak parasal ödemenin önemini açıklayan bir model verilmektedir.

Şekilden görülebileceği gibi belirli bir miktar paranın önemi, paranın Maslow'un modelinde belirlenen gereksinimleri tatmin etmedeki araç olma niteliğine bağlıdır. Modelde her bir gereksinimin öneminin o gereksinimin tatmin edilmesi halinde hiyerarşideki yerinin azaldığı ve gereksinimin tatmin edilme derecesine göre etkilendiği de gösterilmektedir. Alt seviye gereksinimleri ne kadar çok tatmin edilirlerse, üst seviye gereksinimleri de o kadar önem kazanırlar. Alt seviye gereksinimlerinin önemi, tatmin edilme derecesine göre azalır. Ancak üst seviye gereksinimlerinin tatmin edilmesinde durum farklıdır. Bu gereksinimler ne kadar çok tatmin edilirlerse o kadar çok önem kazanacaklarına dair bazı deliller vardır. Bu deliller özellikle kendini gerçekleştirme gereksinimleri için geçerlidir (Lawler, 1971: 27).

Ancak ödemenin insan gereksinmelerini tatmin etmedeki araçsallığı çalışanları gayretli bir şekilde çalışmaya güdüleyebilmesi için yeterli değildir. Ödemenin çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi için, şu koşulların gerekli olduğu söylenebilir (Lawler, 1971: 91-92).

a. Çalışanlar para elde etmeye yüksek bir değer vermelidirler ve para onlar için önemli olmalıdır.

b. Çalışanlar işte başarı kazanmakla daha fazla para alacaklarına inanmalıdırlar.

c. Çalışanın işinde başarı göstererek daha fazla para kazanacağına inanması için, performansını nasıl yükselteceğini bilmesi ve bunun kendi elinde olması gerekir.

d. Çalışanların işte başarı göstermesinin olumlu sonuçlarının olumsuz sonuçlarından daha fazla olduğuna inanmaları gereklidir. Üdenen ücret olabildiğince az olumsuz sonuçlar doğuracak biçimde düzenlenmelidir.

e. Çalışanlar çeşitli davranış seçenekleri arasında en çekici olarak başarılı iş çıkarma davranışını görmelidirler. Çünkü (beklenti X yoğunluk) değeri daha yüksek başka bir davranış seçeneği varsa işte başarı göstermek istemeyeceklerdir.

İşletmelerde ücret yönetiminden sorumlu olanlar yukarıda açıklanmaya çalışılan bu iki temel amaca ulaşmak için çaba göstermektedirler. Ücret yönetiminin amacı bireylerin tatmini olmakla beraber buradaki ölçekte bireyin mutluluğu değil, işletmedeki tüm çalışanlarla ilgili bir mutluluk ve tatmindir (Ataay, 1978: 363). Bu nedenle düşük maliyet ve çalışanların tatmini olarak özetlenen amaçlara ulaşabilmek için belirli ilkelere uyulması gereklidir.

B. ÜCRET YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Her ne kadar işletmelerin gereksinimlerinin ve içinde bulunduğu koşulların farklı olması nedeniyle her zaman ve her koşulda geçerli bir liste vermek olanaklı olmamakla beraber, genel hatları ile ücret sisteminin oluşturulması ve uygulanması konusunda uyulması gerekli ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Ücret Adaletini* Sağlamak

Ücret düzeyinin saptanmasında en önemli sorunlardan birisi ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çünkü gerek işletmenin üretim maliyetlerine etkisi, gerekse çalışanların işe güdülenmesi ve gereksinimlerinin tatmini açısından adil bir ücret yapısının oluşturulması önem taşır. Diğer bir deyişle işletme ve çalışanların amaçlarının uyumlaştırılması ve her iki grubun da amaçlarına ulaşması için ücret sisteminin adil olması gereklidir. Çünkü işletme ile çalışanların çıkarlarının kesiştiği yerde ücret anlaşması çatışmaları önlemesi ve karşılıklı tatmin sağlanması "eşit işe eşit ücret" ilke-

* Adalet kavramı bilimsel yöntemlerle ölçülmesi ve belirlenmesi çok zor öznel bir kavramdır. Çoğu zaman kişiye, zamana, koşullara göre değişmektedir. Ayrıca belirli bir işin ücretini adil diye nitelersek, diğer aynı işlerin değişik ücretlerini adil değil diye nitelermemiz gerekir. Bu ise öznel bir yaklaşımdır. Bu nedenle yapılacak olan şey; iş türlerini belirli yöntem ve ölçeklerle sınıflandırarak, uygulandığı zamanın mevcut ekonomik vesosyal etik temellerine uygun görelî bir ücret eşitliğine yaklaşımdır (Balkan, 1976: 11).

sinin gerçekleşmesini gerektirir (Aytek, 1974: 69). Yani ücretlerin tatmin sağlaması öncelikle bu ilkenin varlığına bağlıdır.

Eşit işe eşit ücret ödenmesi ilkesi işletmenin işgücü maliyetlerinin en aza indirilmesinin yanısıra çalışanlar ile işletmenin amaçlarının uyumlaştırılması açısından da önem taşır. Aynı nitelikte bir emek çeşidi için arz ve talep durumuna göre bir fiyatın oluşacağını belirtmek gerekir. Bu ifade farklı nitelikteki emek eşitleri için değişik ücretler ödeneceği anlamını da içerir. Herhangi bir işletmede değişik işler ve bu işlerin yapılması için de farklı niteliklerde çalışanlara gereksinim vardır. Dolayısıyla, farklı nitelikteki çalışanların alacakları ücretler de işletmeye katkıları ve yapacakları işin niteliğine bağlı olarak farklı olmalıdır. Bu durumu iyi değerlendiremeyen ve yapılan işlerle ücretler arasında denge kuramayan işletmeler ya ürün maliyetlerinin artmasına neden olurlar ya da istedikleri nitelikte çalışanları bünyelerinde tutamazlar. Her iki durum da işletmelerin istemedikleri sonuçlardır.

Çalışanlara katkılarından daha fazla ücret ödemek emek maliyetlerini artırarak işletmenin rekabet gücünü azaltmasının yanısıra, işe güdülenmelerini de olumsuz olarak etkileyebilir. Çünkü yüksek ücret her zaman kişiye çalışmaya yöneltmeyebilir. Hatta belirli

bir ücret düzeyi aşıldıktan sonra gelir etkisi daha baskın çıkarak daha az çalışmaya yol açabilir (Samuelson, 1973: 619). Ancak ödenen ücretin düzeyi çalışanın bireysel amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde belirlenmelidir. Aksi halde bireylerin işletme amaçları doğrultusunda davranmaya yöneltilmeleri ve verimli bir şekilde çalışmalarını çok zordur.

Çalışanların aldıkları ücretten tatmin olmalarında ücretin düzeyinin yanısıra, işletmede çalışan başkalarının aldığı ücretlerin, yani ücret yapısının da önemli etkileri vardır. Adams'ın (1963: 422-436) geliştirdiği eşitlik kuramına göre çalışanların herhangi bir işte eğitim, deneyim, ustalık, işte gösterilen çaba gibi birtakım "katkıları" vardır. Buna karşılık, para ya da başka ödemeler, yardımlar, statü sembolleri gibi "ödülleri" alırlar. İşte, bir çalışan herhangi bir işte kendi katkı/ödül oranıyla başkalarının katkı/ödül oranını karşılaştırır. Arada bir açıklık varsa bundan hoşnutsuzluk duyar. Bu iki oran arasındaki açıklık arttığı oranda çalışanın duyacağı gerilim de artar. Adams bir çalışana yapılan ödeme ile benzer katkıları olan başkalarına yapılan ödemeler arasında bir açıklık olduğunda; bu ödeme fazla da olsa, eksik de olsa bireyin eşitsizlik duygusuna kapılarak, bu eşitsizliği azaltmaya yöneleceğini söylemektedir. Birey bu eşitsizliği ve gerilimi azaltmak için olumlu ya da olumsuz davranışlara başvurabilmektedir. İşletmeler için bu

davranışların en önemli sonucu çalışanın veriminin düşmesidir.

Çalışanda eşitlik duygusunun gelişmesi, işletmenin kendisine yaptığı ödemedeki tatmin olmasına yol açmakta, tersi ise tatminsizlik yaratmaktadır.

Tüm bu nedenlerden dolayı ücret yönetiminin amaçlarına ulaşması için ücret adaletinin sağlanmasının hayati önemi vardır. Bir işletme içinde ücret adaletinin sağlanabilmesi için de bir iş için, diğer işlere göre ne kadar ücret ödenmesi gerektiğinin belirlenmesi amacıyla ücret yapısının kurulması gerekmektedir (Ataay, 1978: 375).

2. Ücretleri Verim ve Başarıyla İlişkilendirmek

Verimlilik ve ücret ilişkisinin kurulması hemen her kesimin üzerinde önemle durduğu bir konudur. Bu gün ekonomik ve sosyal gelişmeler hedef alındığında gerek işçi ve işverenlerin, gerekse hükümetlerin üzerine eğildikleri en önemli konu verimlilik ve ücret artışları konusunda bir ilişkinin kurulup kurulamayacağı ya da nasıl kurulabileceği sorunudur.

Çoğunlukla, kullanılan verimlilik kavramlarını toplam faktör verimliliği ve kısmi verimlilik olarak iki grupta toplayabiliriz.

Toplam faktör verimliliği, belli bir süre içinde üretim faaliyetlerinin sonucunda elde edilen çıktının, bu çıktının üretilmesinde kullanılan üretim faktörle-

rine (girdilere) bölünmesiyle elde edilen oransal bir ilişkidir. Başka bir deyişle bu kavram, üretimde kullanılan kaynakların etkenlik derecesini ifade eder.

Kısmi verimlilik ise, tek tek üretim faktörleri için hesaplanır ve daha çok faktör verimliliği olarak bilinir. Kısmi verimlilik kavramının en çok bilinen ve kullanılan türü de emek verimliliğidir. Başkaca belirtilmemişse çoğunlukla verimlilik dendiğinde emek verimliliği anlaşılmaktadır. Bu çalışmada da söz konusu olan emek verimliliğidir.

Bu aşamada üzerinde durulması gerekli bir diğer kavram da başarıdır. Başarılı olmak için bir çalışanın verimli olması hemen her zaman gerekli olmasına karşın yeterli olmayabilir. Başka deyişle çalışan bazı durumlarda verimli olsa bile başarılı olarak değerlendirilmeyebilir. Çünkü verimlilik kavramı fiziksel olarak bir girdi çıktı oranını göstermektedir. Bu nedenle verimlilik kavramı çalışanın sosyal, psikolojik, kültürel vb. gibi insan olmaktan doğan bazı niteliklerini ve buna bağlı olarak ortaya çıkan davranışlarını ölçme ve değerlendirme şansı vermez. Oysa çoğu zaman bu niteliklerin ve davranışların ücret kararları ile ilişkilendirilmesi gereklidir.

Doğaldır ki; benzer işleri yapan farklı kişilerin işletmeye katkıları çeşitli nedenlerle değişik düzeylerde gerçekleşebilir. Bunlar; kullanılan teknoloji, işler arasındaki bağımlılık, yönetim tarzı vb.

gibi işletmeden kaynaklanan etmenler olabileceği gibi yetenek ve güdüleme farklılıklarının yol açtığı çalışanlardan kaynaklanan etmenler de olabilir. Bazı hallerde bu ayrımı yapmak oldukça zor olabilir. Ancak işletmeler için bu etmenleri, nedeni ne olursa olsun, ortadan kaldırmak ve çalışanlardan mümkün olan en yüksek düzeyde verim elde etmek temel hedef olmalı ve buna yönelik önlemler alınmalıdır. Özellikle yetersiz güdülenme sonucunda ortaya çıkan düşük işbaşarımını -verimliliği- gidermede ücret önemli ve etkin bir araç olarak kullanılabilir. Çalışanlar için paranın önemli olduğu ve açıkça işbaşarımı ile ücret arasındaki ilişki bilindiği sürece, gerçekten ücretin sıkı sıkıya işbaşarımıyla ilişkilendirilmesinin güçlü bir güdüleyici olması gerektiği belirtilmektedir (Lawler, 1971: 118). Dolayısıyla ücretlerin çalışanları güdüleyebilmesi için, çalışanlar iyi işbaşarımının gerçekten yüksek ücret almaya yol açacağını bilmelidirler (Lawler, 1971: 91). Aksi halde, çalışanın yaptığı iş veya işletmeye katkısıyla alacağı ücret arasında bir ilişki yoksa ücretin güdüleyici etkisi olmaz. Bu nedenlerle işbaşarımı ile ücret arasında bir bağlantı kurulmalıdır.

Ücretin işbaşarımına bağlanması ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğunda iyi işbaşarımı için ölçüt olarak verimlilik kullanılmıştır. Ancak bazıları da iş kalitesi, çaba ya da diğer faktörleri dikkate almışlardır (Lawler, 1971:

s.117). Özellikle çalışanlardan kaynaklanan verimlilik farklarını dikkate alarak yapılacak ücret ödemeleri hem işletmenin düşük emek maliyeti, hem de çalışanların işe güdülenmesi ve gereksinimlerinin tatmini açısından önem taşır. Ayrıca "eşit işe eşit ücret" ilkesinin uygulanabilmesi de bu yolla sağlanabilir.

Çalışanlara ödenecek ücretin verim düzeyini aşması işletmenin kârını azaltıcı, hatta bu farkın büyük olması durumunda sermayeyi daraltıcı ve işletmenin mali gücünü zayıflatıcı yönde etkili olur. Bu durumda işletme emek maliyetini azaltmak için çalışanların bir kısmını işten çıkarmak zorunda kalabilir.

Çalışanlara işletmeye katkılarının altında ücret ödenmesi halinde, yaşamlarını kazanmada ve amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir yeri olan geliri yeterince elde edememeleri söz konusudur. Bu durumda gelecekte çalışanların aynı düzeyde verim sağlamaları için gerekli güç ve isteği bulmaları güçleşecektir. İşletmeler de, nitelikli çalışanları bünyesinde tutmasının zorlaşması sonucunda muhtemelen ürün kalitesinin düşmesi ve buna bağlı olarak rekabet gücünün zayıflaması ile karşı karşıya kalabilirler.

Bu sonuçlar ise ne işletmeler, ne de çalışanlar için olumlu gelişmelerdir. Oysa çalışanların verimlilik ve başarı düzeylerine koşut olarak ödenecek ücretler her iki tarafa da yarar sağlar.

Çalışanlar gereksinimlerini karşılamak ve amaç-

larına ulaşabilmek için daha fazla gelir elde etme şansına sahip olurlar ve bunun da kendi çabalarıyla ilişkili olduğunu görürlerse iş yapma arzuları artar. Buna bağlı olarak da yeteneklerini kullanmak ve işletme için yararlı işler yapmak konusunda hazır hale gelirler. Sonuçta, üretim artışına bağlı olarak elde edecekleri gelirin de artması çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleşmesini sağlar ve işletmeye bağlılıklarını artırır. Öcretlerde meydana gelen artış, nitelikli çalışanlar için işletmeyi çekici hale getirir. Halihazırda çalışanları da işinde kalmaya teşvik eder.

İşletmeler ise, verimlilik düzeyinin üstünde ücret ödemek zorunda kalmadıklarından birim ürün maliyetlerinde istikrar sağlanır. Emek verimliliğinin artmasıyla meydana gelecek üretim artışı ürün maliyetlerinin düşmesine yol açar. Ayrıca emek dışındaki üretim faktörlerinin verimliliğinin artışını da olumlu yönde etkiler. Böylece işletmenin rekabet gücü ve amaçlarına ulaşma şansı artar. Maliyetlerdeki azalma kârı artıracığından çalışanlara daha fazla ücret ödeme olanağı artar. Doğaldır ki, ücret ödeme politikası işletmenin başarısı dikkate alınmadan oluşturulamaz. Yüksek ücret ödeme de ancak çalışanların yüksek işbaşarımı sağlamaları halinde mantıklıdır (Moynaham, 1972: 34-2).

Bu açıklamaların da gösterdiği gibi işletmeler çalışanlardan en yüksek düzeyde verimlilik sağlamak

amacıyla, bunu teşvik edecek şekilde, ücretlerle ilgili olarak alınacak kararlarda ücretin çalışanın verimliliği ve başarısı ile ilişkilendirilmesine özen göstermelidirler.

3. Piyasa Ücretleri ve Değişime Uyum Sağlamak

Bir işletmede çalışanlar yalnızca işletme içinde ödenen ücretlerle değil, bunun yanısıra benzer işlere başka işletmelerin ne kadar ücret ödendiği konusu ile de ilgilidir. Bu nedenle işletmeler ücret düzeyini belirlerken özellikle diğer benzer işletmelerdeki ücret düzeylerini gözönünde bulundurmak zorundadırlar. Çünkü, gerektiğinde emek piyasasından nitelikli çalışanlar almak ve bu çalışanları bünyesinde tutabilmek için onlara en az diğer işletmeler kadar olanak sağlamalıdırlar (Artan, 1981: 39).

Çalışanlar arasındaki rekabeti; coğrafi yakınlık, işgücü yoğunluğu ve benzer işletmelerdeki iş olanakları etkiler. Düşük nitelikli işlerde, endüstri kolları ve belli düzeydeki çalışanlar arasında tam anlamıyla yoğun bir rekabet söz konusudur. Yüksek nitelik gerektiren üst düzeydeki işler ile bazı uzmanlık alanlarında rekabet belli bölgelerle sınırlı kalmaz ve bölgelerarası aktarmalar da olabilir. Öst kademelerde de rekabet yoğun olabilir. İşletme ücret politikaları öncelikle bu rekabet gözönüne alınarak oluşturulmalıdır (Moynaham, 1972: 34-2). Farklı iş grupları için farklı

Ücret politikaları oluşturulabilir. Bir işletme idari işlerde çalışanlara rekabet ücretleri civarında ücret öderken, piyasanın ve içinde bulunduğu endüstri kolunun özelliklerine göre, mali gücünü de göz önünde bulundurarak mühendislik işlerinde çalışanlar için daha yüksek oranda bir ücret ödeme politikası seçebilir.

Ücret programları zamana, ekonominin genel koşullarına uyabilecek ve yapılacak değişiklikleri kabul edebilecek nitelikte olmalıdır. Bu durum, piyasadaki değişiklikler kadar işletme içinde iş grupları arasında oluşabilecek değişiklikleri de kapsamalıdır. Diğer bir anlatımla ücret programı hem ücret düzeyi, hem de ücret yapısında oluşabilecek değişikliklerin işletme ve çalışanlar yararına kullanılmasına olanak sağlamalıdır.

Esnek bir ücret sistemi, işverene ücretlerin belirlenmesinde bir çeşit güç sağlar. Bu güç ekonomik koşullar olumsuzlaştığında özellikle gereklidir. Böyle bir güç olmaksızın işletme çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayamayabilir ve yaşamını sürdürebilmek için çalışanları işten çıkarmak ya da ücretlerini rastgele kesme yoluna gidebilir. İşletmenin sendikalar, politik baskılar, yasal düzenlemeler nedeniyle duruma uygun olarak hemen harekete geçmesi engellenebilir. Bu koşullar altında işletme için tek seçenek faaliyetlerini durdurmak olabilir (Putti ve Cheong, 1988: 47). İşletmelere ücret sistemlerini düzenlemek

için güç verilmesi demek istedikleri her şeyi yapabilecekleri anlamına gelmez. Gerçekte böyle bir güç işverenlere adil bir ücret sistemi oluşturma konusunda çok büyük bir sorumluluk yüklemektedir (Putti ve Cheong, 1988: 47). Ancak bazı işverenlerin böyle bir gücü avantaj olarak aldığı ve sonuçlarının ne olacağına dikkat etmeden az ücret ödemek için çalıştıklarına razılanmaktadır. Bunlar, kâr, satışlar, üretim, vb. konularla ilgili bilgileri çalışanların temsilcileriyle paylaşmayı reddetmektedirler. Bu gibi olumsuz davranışlar çalışanın moralini bozar ve bir güven boşluğu yaratır.

4. Kolay Hesaplanabilir ve Anlaşılabilir Bir Sistem Oluşturmak

Ücret programının başarıya ulaşmasında en önemli etken programın karşılıklı olarak işletme ve çalışanlar tarafından anlaşılabilir olarak kabul edilmesidir. Bu karşılıklı kabul ve anlayış ücrete ilişkin olarak uygulanan standartların ve yöntemlerin tam olarak kavranmasından, çalışanların ücretlerle ilgili kararlara katılmasından ve tabii ki, ücret yönetiminin yöntem ve uygulamalarının teknik açıdan da sağlıklı olarak gerçekleştirilmesine bağlıdır.

Uygulanan standart ve yöntemlerin tam olarak kavranmasını sağlamak için tüm düzeylerde anlaşılması ve hesaplanması kolay bir sistem oluşturulmalıdır. Adams'ın eşitlik kuramına göre çalışanlar işletmeye

katkıları ve aldıkları ödülleri, başka kişilerin katkıları ve ödülleri ile karşılaştırmakta ve kendi ödülllerinin adil olup olmadığı konusunda bir yargıya varmaktadırlar. Kurama göre, alması gerekenden daha fazla ücret alan ve bunu işletmeye yaptığı katkıya göre az olarak değerlendiren bir çalışan ile, gerçekten az ücret alan ve bunu bilen bir çalışan arasında ücret tatmini açısından bir fark yoktur. Burada dikkat edilecek nokta bu katkıların ilgili çalışan tarafından algılanan katkıları olmasıdır. İlişkinin karşı tarafı bunları katkı olarak görmeyebilir. Ya da bunun tersi bir durum söz konusu olabilir. Dolayısıyla çalışanların bu karşılaştırma sonucunda ulaşacakları yargıda, bizzat gerçek durum değil, onların bu durumu nasıl algıladıkları özellikle etkili olmaktadır.

Karmaşık bir ücret sisteminde çalışanların ücret-iş-verimlilik ilişkisini kurması ve durumu doğru olarak algılaması zorlaşmaktadır. Buna bağlı olarak ücret adaleti ve dolayısıyla programın kabulü konusunda varacakları yargı doğru verilere dayanmadığından çoğunlukla olumsuz olmaktadır. Ayrıca çalışanlar anlamadıkları bir yöntemle yapılan hesaplamalarla haklarının yendiği hissine kapılabilirler.

Oysa, her düzeyde çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilen, yanlış anlamaları en aza indiren basit bir sistem, durumun doğru değerlendirilmesini sağlamak yoluyla verilecek kararlardaki etkinlik oranını artırır-

bilir. Çalışanlarca, uygulanan standart ve yöntemlerin anlaşılması da programın kabul edilme yansını arttırır.

Ücret sisteminin ücretleri kolay hesaplamaya olanak sağlamasının işletme için diğer bir faydası da ücret yönetimi ile ilgili maliyetlerin düşürülmesine olan uyumlu etkisidir. İşletmenin amacı tüm kaynaklarını rasyonel bir şekilde kullanmaktır. Bu açıdan ücret sisteminin de oluşturulması ve uygulanması sırasında karşılanacak maliyetlerin kabul edilebilir bir düzeyi aşmaması gereklidir. Temel amacın maliyetleri en aza indirmek olduğu unutulmamalıdır.

Ücret sisteminin çeşitli açılardan birbirinden farklı birçok grubu ilgilendirmesi ve etkilemesi nedeniyle programın kabul edilmesi ve uygulanmasında çalışanların, alınacak kararlara ve tartışmalara katılmaları yararlı olabilir. Bu yolla hem çalışanlar hem de işverenler birbirlerinin problemlerini ve amaçlarını daha iyi anlama ve değerlendirme fırsatını bulabilirler.

5. Ücretlerde Güven ve Kararlılık Sağlamak

İşletmeler kendi özel koşullarını ve diğer faktörleri dikkate alarak ücret politikalarını oluşturmalıdır. Ücretlerin belirlenmesi ve ödenmesi, bu politikalar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Aksi halde ücret politikasının kararlılıkla uygulanması sarsılarak sistemin yozlaşmasına ortam hazırlanmış olur.

Maslow'un gereksinimler sıralamasında, güvenlik

gereksinimleri temel fizyolojik gereksinimlerden hemen sonra yer almaktadır. Burada sözkonusu olan yalnızca fiziki tehlikelerden değil, aynı zamanda diğer toplumsal ve ekonomik tehlikelerden de korunmayı sağlayacak bir güvenliktir.

Özellikle ekonomik güvenlikten yoksun olmak çoğu zaman toplumsal, sağlık vb. gibi diğer güvenlik gereksinimlerinin giderilmesini de zorlaştırır. Çalışanın alacağı ücret onun ekonomik güvenliğinin sağlanması ve diğer gereksinimlerinin giderilmesi açısından önemlidir. Burada yalnız ücretin düzeyi değil, aynı zamanda sürekliliği de söz konusudur. Gelecekte gelir durumunun ne olacağını ve bunu ne gibi faktörlerin nasıl etkileyeceği konusunda belirsizlik olması durumunda çalışanın geleceğe güvenle bakması zorlaşır. Örneğin, belirli bir statüye sahip olan bir çalışanın o statünün gerektirdiği mali güvenlik durumunu bilmemesi gerginliklere yol açar (Aytek, 1974: 43). Hangi davranışlarının ödüllendirilip hangilerinin cezalandırılacağını, davranışlarının nasıl karşılanacağını bilen çalışanın işletmede huzur bulması ve hayal kırıklıklarından arınması olasıdır (Aytek, 1974: 43).

Ücret politikalarının ya da uygulamalarının kararlılıkla yürütülmesi çalışanlar için ücretleri konusundaki belirsizlik durumunu artırır. Belirsizlik hem çalışanların işten soğumalarına, hem de bu durumu karşılamak için yüksek ücret taleplerine yol açabilir.

Belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkilerin kısmen yüksek ücret politikası ile giderilebileceği düşünülse bile, bu da maliyet artışlarına yol açar. Oysa kararlılıkla uygulanan bir ücret politikası ve buna uygun olarak düzenlenmiş bir ücret sistemi çalışanların daha düşük ücretleri kabul etmelerini sağlayabilir.

6. Yasal, Toplumsal ve Kültürel Normlara Uygun Bir Sistem Oluşturmak

İşletmeler ekonomik kuruluşlar olmalarının yanında aynı zamanda sosyal kuruluşlardır. Belli bir toplumun içinde varolurlar ve yaşamlarını sürdürürler. Dolayısıyla içinde buldukları toplumun çeşitli kurallarına uymak durumundadırlar. Bu kurallar yasalar, sosyal inanışlar, din ve ahlak kuralları, töreler vb. şeklinde ortaya çıkar. İşletmelerin bu kurallara uymamaları halinde o toplum içinde yaşamlarını sürdürmeleri söz konusu olamaz. Bu kuralların bir kısmında özellikle yasaların zorlayıcı etkisi vardır ve doğrudan devletin yaptırımını söz konusudur. Bir kısmı ise; din ve ahlak, gelenekler, vb. gibi, dikkate alınmadığında işletme faaliyetlerinin toplumda kabul görmemesi sonucu başarısızlığa yol açacağı için uyulması gerekli kurallardır.

Yasalar yalnızca işletmeler için değil, toplumu oluşturan tüm unsurların uyması gerekli kurallardır. Konumuzla ilgili olarak bu alanda sözü edilmesi gereken yasa asgari ücret yasasıdır.

Sosyal politika açısından ücret kavramı verime göre ve gereksinime göre olmak üzere ikiye ayrılabilir. Verime göre ücret ekonomik bir kavramdır ve herkesin yaptığı işin değerine ve zahmetine göre ücret almasını ifade eder. Oysa gereksinime göre ücret sosyal bir kavramdır. Burada ücret bir üretim faktörü olan emeğin bedeli olarak değil, toplumun temelini oluşturan insanın yaşamasını sağlayan bir gelir kaynağı olarak görülmektedir (Zaim, 1977: 172). Buna göre çalışanın alacağı ücret onun insan olduğunu ve bu hiteligi dolayısıyla asgari bir ücrete, başka bir deyişle, ulusal gelirden asgari bir paya hak kazandığını belirtir (Tosun, 1978: 31). Bu ücret düzeyi emek piyasasının durumu ya da verimlilikle bağlantılı değildir. Asgari ücretin hesaplanmasında genellikle kabul edilen görüş, sadece fizyolojik asgari geçim haddi ile yetinilmeyip, kültürel asgari geçim haddinin temel alınmasıdır (Zaim, 1977: 173). Ancak tüm bu düşüncelere karşın işletmeler çoğunlukla kâr amacı güden kuruluşlar olduğundan kendiliklerinden gereksinime göre ücret kavramını uygulamaya yanaşmazlar. Bu nedenle, sosyal devlet anlayışının gelişmesi sonucu olarak devlet, asgari ücret yasasını çıkartarak emeği korumak istemiştir.

Bu yasanın ülke ekonomisi üzerine yapacağı etkiler bir tarafa bırakılacak olursa, işletmelerin ücretleme kararlarını etkilemesi ve maliyetlerinde de

artışlara yol açması söz konusu olmaktadır. Bu yüzden işletmeler ücret sistemlerini ilgili yasanın gereklerini yerine getirecek şekilde oluşturmalarıdır.

Çalışanın aldığı ücret hem toplum hem de işletme içinde bir statü simgesi olarak hizmet görür. Küçük ve göreceli olarak daha az değişen bir toplumda bireylerin statüleri; aile yapıları, arkadaşları, meslekleri, eğitimleri, dini inanışları, politik görüşleri vb. gibi birçok yargının ürünüdür. Oysa büyük ve değişken bir toplumda bu standartların çoğunu ölçmek zorlaşmakta ve önemleri de azalma eğilimi göstermektedir. Oysa bir statü simgesi olarak gelirden böyle bir sorun yoktur (Belcher, 1974: 7).

İşletmeler işlerin ücret yapılarını belirlerken statü yapılarını da oluştururlar ve statü farklılıklarını ölçmede hem işletme, hem toplum çoğunlukla ücreti kullanır. Çünkü ücret; işletmelerde statü ölçümü için o kadar yaygın bir ölçüdür ki; ödemedeki küçük farklılıkların, ödeme yöntemi ve sıklığı vb. gibi etkenlerin miktara bakılmaksızın çok önemli simgesel değerleri olduğunu belirlemek çok kolaydır. Maaş; ücretten farklı bir statüyü ifade ederken, yıllık maaş aylık ya da haftalık maaştan daha yüksek bir statüyü gösterebilir. Bu simgesel değer ücretin önemi açısından bireyler için başka bir boyut kazandırır. Ücret daha fazla anlam ve kullanım alanı kazandıkça bireyler için de önemi artar.

Bir statü ölçęęi olarak algılamak, ücreti belirlemede adet ve geleneklerin gücünü açıklamaya yardım eder. Adet ve gelenekler değişimin değerlendirilip onaylanmasını gerektirirler. Aksi halde mevcut durumun korunmasından yanadırlar. Mevcut statülerin korunması ve iyileştirilmesi arzusu evrensel olarak ortaya çıkar. Bu süreci izlemeyen yenilikler yapıldığında ise geleneksel ilişkilere dayalı olarak bir yığın başka değişiklikleri beraberinde getirir.

Bu değerler bir toplumda olduğu kadar işletmede de etkili olurlar. Bir işletme bu değerlerden etkilen-diği gibi aynı zamanda toplumun değerlerini de etkiler. İşletmeler işlerin statü ve ödeme yapılarını belirlemede yalnızca işletmenin gereksinimlerinden değil, aynı zamanda o iş için geçmişte ne ödendiği ve başka işletmelerin halen ne ödediği konularından da etkilenirler. Bu ve benzeri dış etkenlerin gücü; işe alınan bireylerin niteliği, işletmeye bağlılıkları, sosyal ve kültürel değerleri vb. gibi konularla ilişkilidir.

Ücret konusunun incelenmesine farklı bilim dalları değişik açılardan yaklaşmaktadırlar. Çünkü ücret konusu tüm bu farklı alanların hepsini farklı açılardan ilgilendirmektedir.

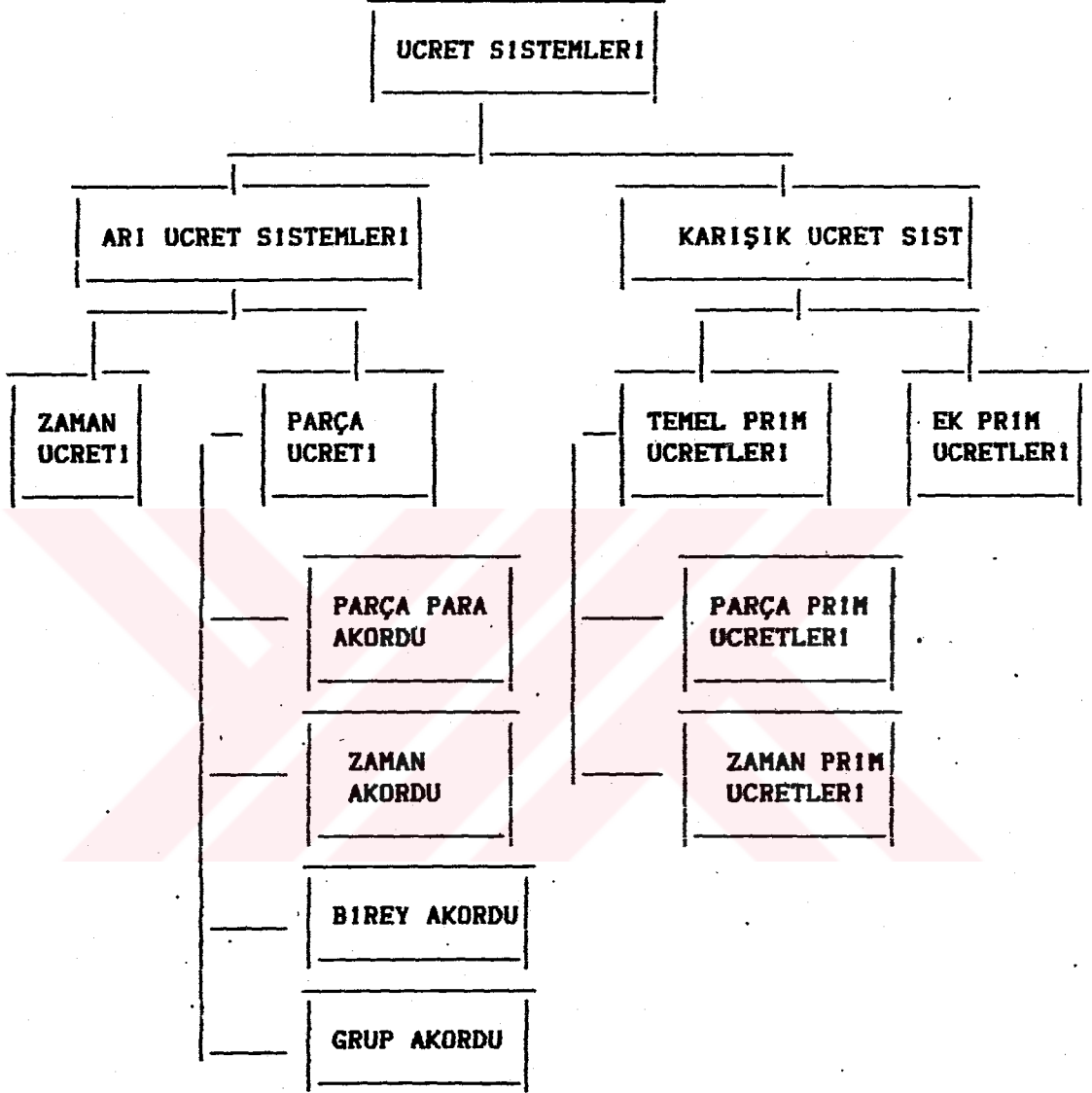
C. ÜCRET YÖNETİMİNİN İLKELERİ AÇISINDAN ÜCRET SİSTEMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Önceki kısımda belirtilen ilkeleri de gözönüne alarak işletmelerde uygulanacak ücret sistemlerini, işletmede aynı düzeydeki çalışanlara iş verimleri için ödenecek ücreti belirleyen yöntemler olarak tanımlayabiliriz (Balkan, 1976: 21).

Ücret sistemleri çok çeşitli ve değişik biçimlerde sınıflandırılmakta ve bunun için çok farklı ölçütler kullanılmaktadır. Ancak bunların içinde en yaygın olarak kullanılan ölçüt, temel alınan ölçü birimidir. Ölçü birimi olarak verimin niceliği, süresi ya da her ikisi birden alınabilir. Tek bir ölçü birimine (zaman, parça) dayanan yöntemlere ari ücret sistemleri, her iki ölçütün birlikte kullanıldığı yöntemlere de karışık ya da primli ücret sistemleri denilmektedir. Bu durum şekil 2'de görülmektedir.

Ancak bu çalışmada ücret sistemlerinin ayrıntılarına girmeden temel özellikleri ve ücret yönetimi ilkeleri açısından işletmelerde çoğunlukla uygulanan ücret sistemleri incelenmeye çalışılacaktır. Buna göre genelde işletmelerde uygulanan ücret sistemlerini şu şekilde belirleyebiliriz:

- Zamana dayalı ücret sistemleri
- Parçabaşı (Akord) ücret sistemleri
- Primli ücret sistemleri



Şekil 2: Ücret sistemleri

Kaynak: G. Balkan, Ücret Sistemleri, 1976: 22.

1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

Zaman temeline dayalı sistemlerde ücret, işin süresine göre ödenir ve bu süre içinde gerçekleştirilen verim düzeyi dikkate alınmaz. Bu sistemde, çalışanlar ücretlerini daha önceden belirlenen bir zaman ölçütüne

göre saatlik, günlük, aylık ya da yıllık olarak alırlar. Ücret miktarı çeşitli iş sınıfları için önceden saptanmış olduğundan her çalışan alacağı ücret tutarını bilir. Bu sistemde ücret, işin miktarı ve niteliği ile ilgili olmadığından sabittir. Dolayısıyla zamanla orantılı olarak artar ya da azalır.

Verim düzeyindeki artış ya da azalışların tüm sonuçları işletmeye aittir. Ancak zamana dayalı ücret sisteminde verim niceliği ile ücret düzeyi arasında kesin bir bağlantı olmaması ilkesinin istisnası, çalışanların işin temposunu kendiliklerinden etkileyemediği durumlarda ortaya çıkar (Balkan, 1976: 23-24). Örneğin; yürüyen bantlarda durum böyledir. Bunun yanısıra zaman ücretinin saptanmasında da, zaman birimi içinde normal verim diye adlandırılan bir verim niceliği öngörülür. Normal verim ortalama bir çalışanın normal koşullar altında, ortalama bir çalışma temposuyla bir zaman birimi içinde sağladığı verim düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Balkan, 1976: 23).

En yaygın biçimde kullanılan bu sistem en eski ve en kolay uygulanabilen bir sistemdir. Basit olması nedeniyle uygulamada işletme yönetimine kolaylık sağlar ve çalışanlarca kolayca anlaşılabilmesi nedeniyle anlaşmazlıkları en aza indirir. Toplu sözleşme pazarlıklarında ücretlerin kolay standartlaştırılabilmesine olanak verdiği için işçi sendikaları bu sistemi beğenirler (Aşkun, 1978: 256). Bunun yanısıra hesaplama

ve uygulama kolaylığı sağlaması işletmenin ücret yönetimi ile ilgili maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulmasına yardımcı olur.

Çalıştığı sürece çalışana sabit ve belirli bir ücreti garanti etmesi ücretlerde istikrar sağlar, çalışanlara güven verir ve özellikle yönetimin kararlarına bağlı olarak oluşacak hatalardan doğan gelir kayıplarından korur.

Zaman esasına dayalı ücret sistemlerinde "eşit işe eşit ücret" ödeme ilkesi yerine "eşdeğer işe eşit ücret" ödenmesi söz konusu olabilir. Bu durum özellikle standart üretim miktarının saptanamadığı, çalışanlardan değişik işler yapmaları istendiği, işin miktarından çok kalitesinin önemli olduğu işlerde ya da çalışma temposunun çalışanlarca etkilenemediği koşullarda yararlı olabilir.

Çalışanları daha hızlı ve yıpratıcı bir çalışma temposuna zorlayan manevi baskının görece olarak az olması çabuk yıpranmayı, iş kazalarını azaltır ve işletmenin genel havasını olumlu etkiler. Böylece çalışanların işe bağlılıkları artar.

Ancak zamana dayalı ücret sistemlerinin, tüm sistemlerde olduğu gibi, çeşitli açılardan olumsuz yönlerinin de olduğunu unutmamak gereklidir.

Bu sistemde ücretin hesaplanmasında kişisel niteliklere ve başarıya yer verilmediğinden özendirici niteliği yoktur. Bu yüzden ortalamanın üstünde verim

sağlayan çalışanlar haklarının yendiği inancına kapılabilirler.

Verimliliğin normal kabul edilen düzeyin altına düşmesi halinde de oluşan zararın ve riskin tamamını işletme karşılamak zorunda kalır. Piyasada ve üretimde oluşacak değişikliklere göre işletmenin ücret düzeylerini yeniden belirleme şansı olmadığından uyum yeteneğini azaltarak riskini artırabilir.

İşletmenin belirli bir verim düzeyine ulaşması ancak sürekli ve sıkı bir denetimle sağlanabilir. Sıkı denetimin yaratabileceği sakıncaların yanısıra, yüksek denetim maliyetlerinin ortaya çıkması her zaman olasıdır.

2. Parçabaşı (Akord) Ücret Sistemleri

Bu sistemde çalışanlara yaptıkları üretim miktarına göre ücret ödenir. Zaman esasına dayalı ücret sisteminin aksine zaman unsuru önemli değildir. Ücret çalışanın üretime katkısıyla doğru orantılıdır. Üretimdeki yavaşlamanın ya da hızlanmanın bütün sonuçları çalışana aittir. Parçabaşı ücret sistemleri verim niceliği ve ücret düzeyi yönünden ikiye ayrılabilir (Balkan, 1976: 29):

-Arı parçabaşı (akord) ücret sistemleri

-En az ücretin garanti edildiği parçabaşı ücret sistemleri

Birinci grup ücret sistemlerinde verime göre ücret ilkesi tam olarak yerine gelir. Çalışan yaptığı

her iş birimi için daha önceden saptanan bir bedeli ücret olarak alır. Bu, çalışanın normal verim düzeyinin altında kalması durumunda da geçerlidir. Ayrıca, üretim yapmadığı, başka deyişle verimli olmadığı zaman ücret alamaz.

İkinci grup ücret sistemlerinde çalışanlar normal verim düzeyinin altına düştükleri zaman da normal verim düzeyi için öngörülen ücret miktarının ödenmesi garanti edilir. Bu durum karşımıza "kök ücret" kavramını çıkarmaktadır. Kök ücret, zamana dayalı ücret sistemlerinde öngörülen normal verim düzeyi için belirlenen ücret olarak tanımlanabilir (Balkan, 1976: 30).

Parçabaşı ücret sisteminde temel amacın normal verimin üzerindeki verimi teşvik etmek olduğunu belirtmek gerekir. Bu yüzden akord ölçüsü de normal verim düzeyinde olmalıdır.

Parçabaşı (akord) ücretleri değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır. Çoğunlukla kullanılan bir sınıflama aşağıdaki gibidir (Artan, 1981: 194):

a. Para (parça) ve zaman akordu

Esasında para ve zaman akordu sonuçları aynıdır. Aradaki fark ücretin hesaplanmasında kullanılan etmenlerin değişik olmasıdır. Söyle ki; parça akordunda bir iş birimi başına belirlenen miktar çalışana ücret olarak ödenir. Buna bağlı olarak da çalışanın kazancı ürettiği birim sayısı ile doğru orantılı olarak artar.

Zaman akordunda ise her iş birimi için belirli

bir süre tanınmıştır. Ücret bu sürenin karşılığı olarak ödenir. Eğer çalışan işini belirlenen sürenin altında yaparsa tasarruf ettiği süre ile doğru orantılı olarak kazancı da artar.

b. Bireysel akord ve grup akordu

Akord ücretinin temeli; her çalışanın çabası, yeteneği ve istemine bağlı olarak kazancını verimi oranında artırabilmesi, başka deyişle gelir elde etmesidir. Bu tür akord bireysel akordu oluşturur.

Ancak endüstride bazı işletmelerde belirli bir iş birden çok çalışanın katkısı sonucu gerçekleşebilir. Bu nedenle bir grup çalışanın birlikte ve birbirini tamamlayıcı şekilde çalışması söz konusu olur. Bu durumda yapılan iş bir grubun ortak çabasının ürünüdür ve gruptaki her bir çalışanın katkısını da saptamak oldukça güçtür. Bu gibi işler için işletmede grup akordu diye adlandırılan ücret sistemi uygulanır.

Bu sistem genellikle verimin ölçülebildiği, üretimin çalışanın beceri ve çabasıyla doğrudan ilişkili olduğu, kalitenin kontrol edilebildiği, üretimin tek tip ve sürekli olduğu her türlü işte uygulanabilir. Akord ücreti zaman esaslı ücret sistemleri kadar kolay uygulanabilir. Muhasebe ve kayıt işleri karmaşık değildir. Hatta maliyet saptamasında zamana dayalı ücret sisteminden daha fazla kolaylığı vardır. Direkt maliyet önceden hesaplanabildiğinden standart maliyet sistemi ve modern bütçe uygulamaları için de büyük

kolaylık sağlar.

Çalışanların fazla denetlenmesini gerektirmediğinden denetim giderleri düşüktür.

Bu sistem; hem işletme, hem de sendika açısından yüksek üretimi teşvik ederken çalışanı ürettiği ile doğru orantılı olarak ödüllendirdiği için doyurucu bir sistem olarak kabul edilir. Çalışan fazla çabasının karşılığını işverenle paylaşmadan tam olarak alır. İşletme de verimlilik artışının diğer üretim faktörlerinin kullanımına yaptığı olumlu etki nedeniyle kazançlı olur. Böylece çalışkan ve nitelikli çalışanların yeteneklerini kullanmalarına ve daha fazla kazanmalarına ortam hazırlanır. Bu durum eşit işe eşit ücret ilkesinin gerçekleşmesi yoluyla ücret adaletinin sağlanmasına olumlu katkıda bulunur.

Akord sistemi ücretler ve üretim düzeyini doğrudan ilişkilendirdiği için ortaya çıkabilecek değişikliklere uyum sağlamada işletmeye önemli bir avantaj sağlar. Verimlilik düzeyindeki değişikliklerin sonuçları çalışanı da doğrudan etkiler. Özellikle birim başına emek maliyetlerinde istikrarı getirir.

En az ücret niteliğini garanti eden akord sistemlerinde yönetimden kaynaklanan verim düşüklüğünün yol açacağı gelir kaybından çalışanın daha az etkilenmesini sağlar. Bu yolla belirli dönemlerdeki kazanç farklılıklarının doğuracağı olumsuz etkiler azaltılabilir.

Çalışana bağımsızlık ve kendi kazancını belirleme olanağı verir.

Denetlenmeyen akord ücretlerinin yükselmesiyle işçiler ustabaşılardan ya da akord sistemine girme olasılığı olmayan bakım ve onarım işçileri gibi yüksek nitelikli çalışanlardan daha yüksek ücret alır duruma gelebilirler. Bu da işletmede ücret adaleti konusunda kuşku duyulmasına yol açabilir.

Fazla kazanmak isteği sonunda yüksek tempoda çalışma eğilimi nedeniyle durum iş kazalarının artmasına, makinelerin ve çalışanların çabuk yıpranmasına yol açabilir.

Akord sistemi genelde grup çalışması için de uygun değildir. Sendikalar çoğunlukla fazla üretkenler denilen bir grup doğmasına yol açtığı için bu sistemi pek yeğlemezler.

Akord sisteminin önemli bir şakıncası çalışanın değerinin yalnızca ürettiği ürünlerle ölçülmesidir. Oysa bir çalışana işletme içinde değer kazandıran başka özellikleri de olabilir. Ama akord sisteminde bu özellikler ve yetenekler değerlendirme konusu yapılamamaktadır.

En az ücretin garanti edilmediği akord sistemlerinde çalışan normal verim düzeyinin altına düştüğünde ücreti de buna koşut olarak azalır. Böyle bir sistemin verime göre ücret ilkesini tamamen gerçek-

leştirmesine karşın, günümüzün yasal, toplumsal ve ekonomik koşulları dikkate alındığında uygulanma sansı yoktur.

3. Primli Ücret Sistemleri

Zaman ücretinde daha çok nitelikli zamana önem verildiğini, buna karşılık akord ücretinde ise özellikle verimliliğe dayalı olarak niceliğe önem verildiğini belirtmek gerekir. Her iki sistemin de kendine özgü olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğu bilinmektedir. Bunun yanısıra günümüzde, gelişen teknolojiye koşut olarak, çalışanların yalnız başlarına üretim niceliklerine ve çalışma tempolarına yön vermeleri olanaksızlaşmaktadır. Bu yüzden zaman ve akord sistemlerinin olumlu yönlerini birleştirmeye çalışan üçüncü bir grup ücret sistemi ortaya çıkmıştır. Primli ücret sistemleri diye anılan bu grupta, normal verim düzeyinin aşılması durumunda, işletme yönetiminin garanti edilmiş kök ücretin yanında belirli bir plana göre nesnel ve ölçülebilir öğelere bağlı olarak ek bir ücret (prim) ödenir (Artan, 1981: 198). Primli ücretlerden genellikle anlaşılan paylaşım planlarıdır. Paylaşım prim ücretlerinin temelini normalin üzerindeki fazla verim durumlarında oluşan kazanç artışının işletme ve işi yapan arasında paylaşılması oluşturur.

Garanti edilen kök ücret zaman ya da akord temelinde göre saptanabilir. Primli ücret sistemlerinde

kök ücret en az ve anlaşma ücretlerinin altına düşemez. Bundan başka primler bir plan dahilinde ödenir. Ara sıra ve tesadüfi olaylara bağlı olarak yapılan ödemeler genellikle prim kapsamına girmezler (Balkan, 1976: 77).

Prim ücretlerinin düzenlenmesinde yapılması gerekli başlıca işler şunlardır (Balkan, 1976: 86):

İlk iş olarak kök ücretin saptanması gereklidir. Kök ücret olarak en az ücret ya da iş grupları için belirlenmiş olan anlaşma ücretleri alınabilir.

İkinci önemli adım prim düzeyine temel olacak ölçeğin seçimidir. Bu ölçütlerin başlıcaları verim, kullanılan malzeme, enerji vb.dir. Ölçek seçiminde işi yapanın bunu etkileyebilmesine özen gösterilmelidir. Aksi halde; yani ölçeğin önemli ölçüde etkilinemediği durumlarda prim ücretleri gereksiz yere karmaşıklaşarak zorlaşmaktadır.

Prim ölçeğinin belirlenmesinden sonra, işi yapanın ölçek kapsamındaki etki alanının belirlenmesi gereklidir. Bu aşamada çok dikkatli olunması, geçmiş deneyimlerden, istatistikî bilgilerden yararlanılması ve bu iş için gerekli araştırmaların yapılması gereklidir.

Prim başlangıç noktası, ortalama bir işçinin özel bir çaba göstermeden ulaşabileceği şekilde saptanmalıdır. Buna karşılık prim bitiş noktası genelde işletmede en nitelikli çalışanın en çok çalışma gücüyle ulaşabileceği noktadır.

Primin başlangıç ve bitiş noktaları bir eğri,

doğru ya da basamak Şeklinde birleŐtirilebilir.

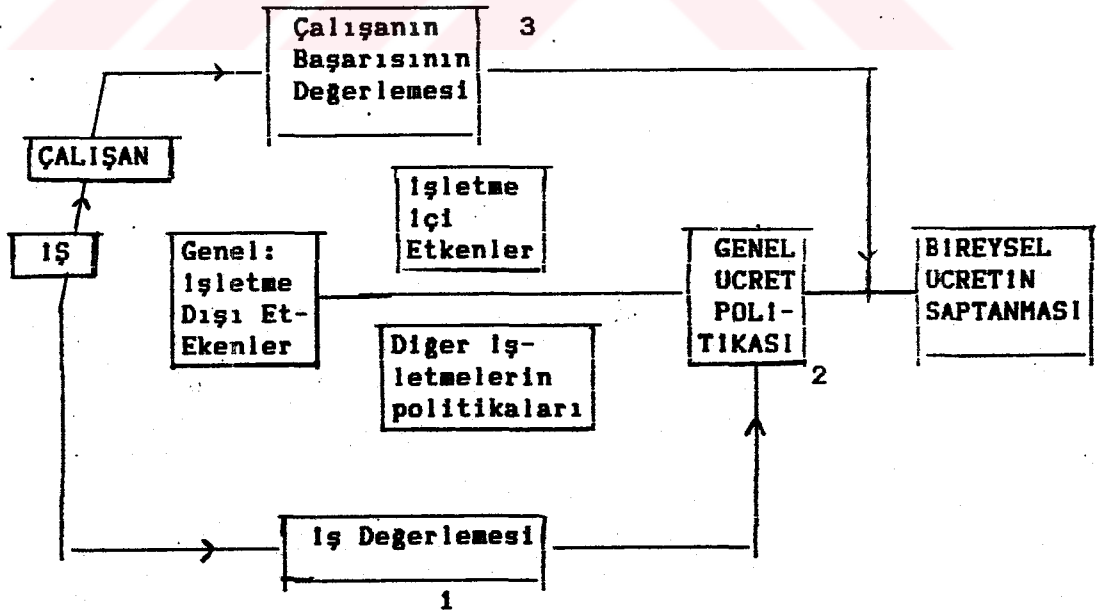
Prim, normalin ¼t¼ndeki emek sonucunda ortaya ¼ıkan iş karşılığı olarak ¼denir. Oretilen bu fazla değer ya da iş karŐılıđının tamamının mı yoksa bir kısmının mı prim olarak ¼deneceđi uygulanan sisteme ve işletmenin politikalarına g¼re belirlenecek bir durumdur. IŐin g¼çl¼đ¼ ile orantılı olarak belirlenmesi gereken normal (baz) ¼cretler hatalı ise teşvik ¼cretlerinin de buna bağlı olarak hatalı olması doğaldır. Bu y¼zden, uygun bir y¼ntemle işlerin g¼reli g¼çl¼klerini duyarlı bir Şekilde saptayan iş değerleme ¼alıŐmalarının yapılması ve işletmenin ¼cret yapısının belirlenmesi zorunludur. Ancak bundan sonra ¼cret adaletini sağlayan ve ¼alıŐanın iş baŐarımını karşılayabilecek teşvik primlerinin belirlenmesi ger¼ekleŐebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜCRET YÖNETİMİNİN AMAÇLARINA ULAŞMASINDA İŞ DEĞERLEMESİNİN YERİ

I. İŞ DEĞERLEMESİ

Ücret düzeyinin belirlenmesi konusu genel ekonomi, işkolu ya da işletme düzeylerinde ele alınabilir. Bu çalışmanın konusu ise işletme düzeyi ile sınırlıdır. Ancak unutulmaması gereken nokta işletmenin ücret düzeyinin genel ekonomi ve işletmenin içinde bulunduğu işkolunun koşullarından bağımsız değil, aksine tamamen içiçe bulunduğudır. Aşağıdaki şekil işletme düzeyinde bireysel ücretin oluşumunu açıklamak-



Şekil 3: İşletme İçi Bireysel Ücret Oluşumu Süreci

Kaynak : I.D. Ataay, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, s.14, İstanbul, 1985.

tadır. Bu süreçte bireysel ücretin belirleyicileri olarak iş, çalışan kişi ve genel ücret politikaları görülmektedir.

Ücret politikaları çeşitli etmenlerden etkilenmektedir. Bunları işletme içi ve işletme dışı olarak iki temel gruba ayırabiliriz.

İşletme içi etmenler, işletmenin ödeme gücü, personel politikaları, üretim öncelikleri, gelenekleri, alışkanlıkları vb.dir. İşletme dışı etmenler ise genel ekonomik koşullar, diğer işletmelerin ücret politikaları, piyasada geçerli ücret düzeyleri, yasal ve toplumsal koşullar vb.dir.

Bireysel ücret düzeyinin belirlenmesinde diğer bir etken çalışana ilişkindir. Çeşitli nedenlerle aynı görevi yapan iki kişiden birisi diğerine oranla daha verimli ya da başarılı olabilmektedir. Ücret yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesi için bu farklılıkların belirlenerek ücrete ilişkin kararlara yansıtılması gereklidir. Bu da ancak "işgören başarı değerlendirme" sisteminin oluşturulması ile gerçekleştirilebilir.

Ücret düzeyinin belirlenmesinde bir başka etken de bizzat "iş"in kendisidir. İşin ücrete nasıl etki edeceğini belirlemek için de "iş değerlendirme" adı verilen yöntemlerden yararlanılır.

1. İş Değerlemesi, Tanımı ve Amaçları

İş değerlemesinin tanımını yapmadan önce değerlemeye konu olan "iş"in ne olduğunu belirlememiz gereklidir.

İnsan yaşamak ve bunun için de üretim eylemine katılmak zorundadır. İnsanı geniş anlamıyla bu eyleme katan öge ise "iş"tir. Çünkü hazır buldukları ile geçinenler dışında bireyler geçimlerini sağlamak için iş tutmak ve karşılığını almak zorundadırlar. İş (work), bireyin üretimde bulunmak, bir sonuca ulaşmak üzere fiziksel ve zihinsel güçlerini, yani emeğini kullanarak yaptığı bir faaliyettir (Tosun, 1986: 325). İş bir hedefe ulaşmak için yapıldığından keyfi bir anlam taşımaz. Bu durumda işi gelişigüzel bir uğraş (business), yani meşguliyetten ayırmak gerekir. İşte bu nedenle kı; ücret "çalışanın emeğinin karşılığı", iş de genel bir deyimle "insanların kazanç elde etmek amacıyla gösterdikleri bedeni ve ruhi faaliyetler" (Aşkun, 1978: 67) olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanım genel iş kavramını değil, ekonomik anlamda işi kapsamaktadır. Özü bakımından iş için her alanda geçerli genel bir tanım yapmak olanağı da yoktur. Çünkü iş, çeşitli bilim dallarında ve değişik koşullarda anlamı değişen bir kavramdır. Bunun yanı sıra iş kavramı, işletmecilik açısından ve özellikle işletmenin örgüt yapısına bağlı olarak, pozisyonlarla (mevkilerle) ilgili bulunmakta, ancak bu konuda kesin

bir tanım verilememektedir. Oysa iş değerlemesi ve iş analizleri için ise söz konusu kavrama ilişkin oldukça açık bir tanıma gereksinim duyulmaktadır. Bu amaçla görev ve pozisyon (mevki) tanımlarından yararlanılması gerekmektedir.

Genellikle görev "organizasyon üyesi olarak bir kişinin yapması istenen ödevler" olarak tanımlanmaktadır. Bir görev belirli bir amaca yönelik olarak insan çabası gerekli olduğunda söz konusu olur. Bir işçinin çalıştırılmasını gerektirecek kadar görev toplandığında da pozisyon (mevki) ortaya çıkar. Dolayısıyla pozisyon bir kişinin hizmetlerini gerektiren sorumluluklar, ödevler ve görevlerin toplamından oluşur (Belcher, 1974: 111). Tanımdan, bir işletmede ne kadar çalışan varsa o kadar pozisyon olduğu anlamı çıkmaktadır.

Bu açıklamalardan sonra iş kavramı için aşağıdaki anlamların verildiğini belirtmekte yarar vardır. Otis ve Leukart'a (1954: 13) göre iş:

1. Bir 'pozisyon'dur.
2. Özünde aynı olan görevler, ustalık, bilgi ve sorumlulukları kapsayan bir pozisyonlar grubudur.
3. Bir dereceye kadar nitelik ile işgören gereklerinde benzerlik olan ve genellikle bir pozisyondan diğerine yer değiştiren çalışanlar takımınca yapılan ödev (task) grupları ya da bir kaç sayıda pozisyonudur.

Bu tanımların gösterdiği gibi, organizasyonda

(işletmede) iş diyebileceğimiz eylemleri saptarken kesin bir tanımdan ya da anlamı açıkça görülen bir kavramdan yararlanmak oldukça zor görülmektedir. Ancak buna karşın, konumuza ilişkin olarak iş kavramının "asıl ve önemli görevleri bakımından aynı olan pozisyonlar grubu" (Belcher, 1974: 111) şeklinde yapılan tanımdan yararlanmak yerinde ve kullanışlı olabilir. Eğer iş değerlemesi için her pozisyonu incelemek gerekli olsaydı, çoğu organizasyon için çok büyük ve muhtemelen uygulanması pratik olmayan bir iş ortaya çıkacaktı. Oysa, çoğu pozisyonun birbirinin aynı olması nedeniyle hepsinin ayrı ayrı incelenmesi gerekli değildir.

Aralarında çok sıkı bir ilişki olmasına karşın iş ve pozisyon kavramları karıştırılmamalıdır. Pozisyon hem işi hem de onu yapacak çalışana kapsamına alır. İş işe; yerine göre bir çok pozisyonu kapsadığı halde, kişisel bir nitelik taşımaz.

İş ve pozisyona ilişkin bu irdeleme iş değerlemesi açısından çok önemlidir. Çünkü iş değerlemesi pozisyondan çok işle ilgilidir. İşin değerlemesini konu edinmiştir ve pozisyonu üzerinde bulunduran kişiler iş değerlemesinin konusu değildir.

İş değerlemesinin temel kavramı olan iş üzerinde yapılan bu açıklamalardan sonra iş değerlendirme kavramının ne olduğunu ve ne olmadığını açıklığa kavuşturmak gereklidir.

Bir işletmeyi incelersek, yapılan işlerin farklı olduklarını görürüz. Örneğin bir fabrikada çalışan "park bekçisi" ile "ustabaşı"nın yaptıkları işler birbirinden oldukça farklıdır. Bu nedenle park bekçisi ile ustabaşının farklı ücretler almaları gerekir. Çünkü her ikisinin işi de farklı koşullarda yapılmakta ve farklı düzeyde eğitim, çaba, yetenek ve sorumluluk gerektirmektedir. Dolayısıyla iş değerlemesinin konusu bir işin yapıldığı koşullarla, işi yapacak kişide aranacak niteliklerin objektif olarak incelenmesidir (Timur, 1985a: 4). İş değerlemesinin çeşitli kaynaklara göre değişik tanımları yapılmaktadır. Bu tanımlardan birkaçını şu şekilde belirlemek olasıdır:

ILO (1986: 60); iş değerlemesini "dengeli bir ücret yapısı için temel sağlamak üzere bir boylandırma ve etüd etme yöntemi" olarak tanımlamaktadır.

Başka bir tanıma göre iş değerlemesi; "bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir" (Ataay, 1985: 4).

Diğer bir tanım ise iş değerlemesini; "bir işin diğerine göre ücret hiyerarşisi içindeki göreceli yerini belirlemek üzere işlerin formal ve sistematik usuller kullanarak karşılaştırılması" (Belcher, 1974: 88) olarak açıklamaktadır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, iş değerlemesi bizzat iş ile ilgilenmekte ve işi yapan kişi söz konusu edilmemektedir. Bir iş görevlerden oluşmaktadır.

İş değerlemesi; bir işin işletme (organizasyon) içindeki göreceli yerini belirler. İşin içeriğinin aynı olmasına karşın değişik yetenek ve yeterlik düzeyindeki bireylerce yapılması olasıdır. Bu ise aynı işteki bireylerin başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesine olanak sağlar.

İşlerin sıralamasındaki ve sınıfındaki değişiklikler, ancak işin içeriğinde ve yönteminde bir değişim olduğunda yapılmalıdır. Çeşitli etkenlerle, zamanla bazı işlerin kapsamı değişebilir. Bu değişime koşut olarak işlerin sıralamasında da gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

İş değerlemesi, göreceli ücretlere arz ve talebin etkilerini gideremez; ancak, farklı işleri her işin gerektirdiği niteliklere göre belirli bir sıraya koyabilir. Bu sıralamada da hangi düzeydeki işe ne kadar ücretin uygun olacağı, diğer bir deyişle ücret düzeyi ile ilgili değildir. Ancak hangi sınıfın ya da işlerin diğerlerine göre nasıl ücret alması gerektiği, başka deyimle ücret yapısı ile ilişkilidir (ILO, 1986:59).

İş değerlemesi, çeşitli etmenler (çaba, yetenek, sorumluluk vb.) açısından benzerlik gösteren işler için dengeli ve eşit ücret ödenmesini, yüksek nitelik gerektiren işler için ise daha fazla ödenmesi gerektiğini belirterek dengeli bir ücret yapısının kurulmasını sağlamaya çalışır. Diğer bir anlatımla iş değerlemesi bir ücret sistemi olmayıp, işletmede iyi bir ücret

sisteminin kurulmasında yararlanılan bir yöntemdir.

İş değerlemesinin temel amacı ücretlere ilişkin yönetsel sorunların çözümü olmakla birlikte, bununla sınırlı değildir. İş değerlemesinin amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz (Otis ve Leukart, 1954: 12; Belcher, 1974: 91-92; Timur, 1985a: 5):

- a. Yapılan işler arasında ücret bakımından adil bir ayırım yapılması
- b. Ücret adaletsizliklerinin saptanarak bunların ortadan kaldırılması
- c. İşletmede tutarlı bir ücret politikası izlenmesi
- d. Yöneticilerle sendika temsilcileri arasında yapılan görüşme ya da toplantılarda ücretlere ait belli başlı önemli sorunlarda kullanılabilecek bir sınıflama yönteminin oluşturulması
- e. Etkin bir ücret kontrol aracının ortaya konması
- f. Eskiden beri işletmelerdeki alışkanlıklar, kişi kayırma gibi etmenler ve düşüncelere dayanan belirsiz ücret yapısı yerine rasyonel esaslara dayanan ve basitleştirilmiş bir ücret yapısının kurulması
- g. İçerik bakımından değişen ya da yeni ortaya çıkan işler için ödenmesi gereken ücretlerin belirlenmesinde üzerinde anlaşma sağlanmış bir araç sağlanması
- h. Ücret sistemini iş değerlemesi sonuçlarına bağlamak yoluyla olumlu işçi, işveren ve sendika ilişkisinin sağlanması
- ı. Teşvik ve prim sistemleri için sağlam bir

temel oluşturulması

J. İş değerlemesi aracılığıyla hazırlanan iş tanımları ve iş gereklerinden yararlanarak çalışanların seçimi, eğitimi, aktarma (nakil) ve yükseltilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işleri oluşturan görevlerin belirlenmesi, iş basitleştirme vb. konularda yardımcı olmak üzere iş ilişkilerine ait bilgilerin sağlanması

Bu amaçlara ulaşmak için işler bir iş değerlendirme sistemiyle değerlendirilmeli ve bazı ilkelere uyulmalıdır. İş değerlemesinin bu ilkeleri gerçekleştirebilmesi için yapılacak çalışmanın amacı, kapsamı, kimler tarafından yürütüleceği ve hangi yöntemin kullanılacağı konusunda bir ön çalışma yapılmalıdır.

2. İş Değerleme İlkeleri ve Ön Çalışmaları

2.1. İş Değerleme İlkeleri

İş değerlemesinin amaçlarına ulaşabilmesi için bazı ilkelere uyulması gereklidir. Bu ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Aydın, 1983: 13-15; Timur 1985b: 23; Ataay, 1985: 155-160)

a. İş değerlemesinde işler, halen o işlerde çalışanların durumları dikkate alınmaksızın değerlemeye tabi tutulur. Yani iş değerlemesi işin temel gerekleri ve içeriğiyle ilgilidir. Bu işleri yapanların özel durumları iş değerlemesinin konusu değildir.

İş değerlemesinde amaç, işlerin aralarında ben-

zerlik ve farklılıkları bulup, birbirlerine göre ağırlıklarının belirlenip aralarında karşılaştırmalar yapılarak göreceli değerlerinin bulunmasıdır. Bu çalışmalar sırasında işi yapanın özel durumundan etkilenmemesi gereklidir. Aksi halde işin doğru değerlendirilmesi gerçekleşmeyebilir.

b. İş analizlerine dayalı bir iş değerlemesi yapılmalıdır. İş değerlemesinin önemli aşamalarından birisi olan iş analizleri işlerin ayrıntılı ve sistematik biçimde incelenmesidir. İş analizleri seçilen iş değerlemesi yöntemine uygun olarak ve bu amaçla düzenlenirler. Değişik amaçlar için düzenlenen iş analizi formları bu amaçları gerçekleştirecek şekilde ayrıntılandırılır. Bu analizlere gerekli ilginin gösterilmemesi durumunda iş değerlemesi hassasiyetini kaybeder ve genel bir iş sınıflamasına dönüşebilir.

c. Seçilecek faktörlerde çalışanlar ve yönetim anlaşmış olmalıdırlar. Yöntemin kabul edilmesi ve başarıyla uygulanabilmesi açısından tüm ilgililerce kabul görmüş bir programın daha fazla şansı vardır.

d. İş değerlendirme çalışmaları sonunda güçlük ve sorumluluk dereceleri birbirinin aynı olan işlerin aynı ücreti, farklı olanların ise farklı ücreti almalarının sağlanmış olması gereklidir. İş değerlemesiyle doğrudan çalışanın ücreti değil, işin ücreti (değeri) belirlenir. İş değerlendirme çalışmalarında işletmede aynı değerde oldukları halde farklı ücret almakta olan

işlerin aynı ücret düzeyine getirilmeleri yanında, aynı ücret ödenen işlerdeki güçlük ve sorumluluk farkları da dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

e. İş değerlemesi çalışmalarını yürüten ekibin tüm aşamalarda dürüst ve objektif olmaya özen göstermesi gereklidir. Aksi halde çalışmaların adilliği ve objektifliği konusunda kuşkuların oluşması nedeniyle, yöntemin başarı şansı azalır.

f. Gizlilikten kaçınılması gereklidir. Bu ilkeye uyulmadığı takdirde, çalışanlar aleyhinde bir çalışma yapıldığı inancı oluşur ve iş değerlemesine olan güveni sarsar. Dolayısıyla, yapılan çalışmalar konusunda ilgili herkes yeterince bilgi sahibi olmalıdır.

g. İşletmelerde iş değerlendirme yöntemi uygulandıktan sonra iş ve işçi ücretleri ile ilgili olarak alınacak bütün kararlarda bu yöntemin verileri temel kabul edilmelidir. Yani ücret kararları kişisel görüşler ya da başka temellere dayandırılmamalıdır. Aksi halde iş değerlemesinden beklenen yararların elde edilmesi olası değildir.

h. İş değerlendirme çalışmalarının yapılarak uygulamaya konmasından sonra tüm işin bittiği düşünülmemelidir. Teknolojik gelişmeler ve başka nedenlerle zamanla işlerin içeriğinde ya da piyasada oluşacak değişiklikler gözönüne alınarak iş değerlendirme düzeninde gerekli ayarlamalar yapılmalıdır.

1. İş değerlemesinin amacı, ücretler için ne kadar para ayrılacağını ortaya çıkarmak değil, eldeki

kaynağın değişik işlerde çalışanlara ne şekilde adil olarak bölünebileceğini bir esasa bağlamaktır.

j. İş değerlemesini iş etüdü ile karıştırmamak gereklidir. İş etüdü bir işin mevcut koşullarda en iyi bir şekilde yapılabilmesi için incelenerek metod geliştirilmesi ve verime bağlı ücret sistemi, maliyet kontrolü, üretim planlaması gibi amaçlarla işin standart zamanlarının belirlenmesidir. İş değerlemesi ise halihazır yöntemlerle yapılmakta olan işlerin, çeşitli etmenler açısından karşılaştırılması ve sıralanması sürecidir.

k. İş değerlendirme yöntemi işletmenin yapısına uygun ve gereksinimlerini karşılayacak nitelikte olacaktır. Bu açıdan seçilen iş değerlendirme yönteminin, faktörlerin ve faktör ağırlıklarının seçimi ile kararlaştırılan yöntemin uygulanma şekli özellikle önem taşır.

2.2. İş Değerlemesi Ön Çalışmaları

İş değerlendirme çalışmalarında öncelikle bazı ön hazırlıkların yapılması gereklidir. Bu aşama genellikle iş değerlendirme programının planlanması olarak anılır. Değerleme çalışmalarının temel işlemleri ve ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin görüşler bu aşamada değerlendirilir ve karara bağlanmaya çalışılır. Ön çalışmalar değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini ve doğruluğunu önemli ölçüde etkileyebilecek niteliktedir. Seçilecek yöntem, düzenlenecek sistem ve değerlendirme

planı konusunda alınacak kararlar ön çalışmalar sırasında toplanan bilgilere göre yapılan programlarla oluşturulur. Bu bakımdan ön çalışmalar iş değerlendirme için çok önemli bir aşamadır.

Bu aşamada ilk olarak yapılacak şey, iş değerlemenin niçin, hangi amacı gerçekleştirmek için yapıldığının saptanmasıdır. Çünkü iş değerlendirme sonuçlarından özellikle ücret yönetiminde yararlanılmasına karşın diğer işletme sorunlarının çözülmesinde ve çoğunlukla personel yönetimi ile üretim yönetimine ilişkin konularda etkin bir araç olduğu hatırlanmalıdır. Bu durum iş değerlendirme çalışmalarının amaca uygun olarak planlanmasına olanak sağlar.

İş değerlendirme çalışmalarının, gerektirdiği sorumlulukları üstlenebilecek nitelikteki planlamacı ve uygulayıcıların seçimi programın başarısı için önemli bir nokta olmaktadır. Değerlemede çalışacak kişilerde aranan niteliklerin başında iş değerlemesi konusunda uzmanlık, ücret yönetimi ve istatistik uygulamalarda kuramsal ve akademik bilgi gelmektedir. Ayrıca üretim araçları, teknikleri ve süreci ile benzeri konularda iş görgüsü ve bilgisi aranmalıdır (Ataay, 1985: 18).

İş değerlendirme sorumlularının belirlenmesinde işletmenin yönetici, uzman, danışman, vb. eleman sayısı da önemli bir etmendir. Sonuçların uygulanması ve iş değerlemenin başarısı bu kadronun niteliğine bağlı olmaktadır. İş değerlendirme programının sorumluluğunu üstlenecek çeşitli düzeydeki çalışanların belirlenme-

sinde genellikle üç yol izlenmektedir:

a. İşletme içinden çalışmaların gerektirdiği niteliklere uygun çalışanların görevlendirilmesi

b. İşletme dışından uzman kişilerin ya da bir kuruluşun görevlendirilmesi

c. İşletme ilgilileri ile işletme dışından görevlendirilen kişilerin birlikte çalışması

Bu üç seçeneğin de olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Belcher, 1974: 94-97; Otis ve Leukart, 1954: 23-27; Aşkun, 1978: 89-93). Bu nedenle sorumluların nasıl seçileceği konusunda karar verilmesi için her seçeneğin ayrı ayrı değerlendirilmesi, işletme koşulları ve olanakları ile karşılaştırılması gerekmektedir. Ayrıca değerlendirme programı sorumlularının iç örgütlenmesi ve ilişkilerinin de düzenlenmesi gerekir.

Değerleme kurullarında işçi ve sendika temsilcilerine de görev verilmelidir (Ataay, 1985: 19). Böylece çalışanların temsil edilmeleri ve isteklerinin sisteme aktarılması sağlanmış olur. Değerleme kurulu değişik düzeydeki ilgililerden oluşabilir. Kurul çalışmaları, görev tanımlarıyla düzenlenerek bireyler arasındaki sürtüşme ve yetki uyuşmazlıkları önlenebilir.

İş değerlemesi ön çalışmaları ile birlikte yapılması gerekli önemli işlerden biri de hangi işlerin değerlendirme kapsamına alınacağıının belirlenmesidir. Doğaldır ki; bu konuda işletmenin olanakları etkin bir kısıtlayıcı olarak gündeme gelebilir. Başka bir

anlatımla iş değerlemesini yapacakların nitelik ve nicelikleri, bu çalışmalar için ayrılan süre, maliyetler, işçi sendikaları ile ilişkiler vb. iş değerlemesinin kapsamını belirleyen başlıca etmenlerdir (Artan, 1981: 143).

Genelde çalışanlar saat ücretliler ve aylıklılar olarak iki temel gruba ayrılmaktadırlar. Ücret ödeme biçimi yanında iş nitelikleri açısından da bu iki grup arasında büyük farklılık vardır (Otis ve Leukart, 1954: 31). Bu yüzden saat ücretlilerin aylıklılar için hazırlanacak bir plan içinde değerlendirilmesi uygun olmaz. Ayrıca saat ücretli işlerde çalışanların sendikalaşma oranı da genellikle daha yüksektir. Dolayısıyla yapılacak iş değerlemelerinin, hiç olmazsa iki ayrı gruba göre düzenlenmesi gereklidir. Daha iş değerlemesinin başlangıcında böyle bir ayırımı gidilmesi, sağlıklı bir sonuca ulaşmanın temel koşuludur.

Bir iş değerlendirme programının başarıyla uygulanmasında teknik ve mekanik sistemlerin yanında davranış bilimlerine dönük yönleri de önem kazanmaktadır. İş değerlemesinin bir yöntem olarak geliştirilip uygulanmasında en önemli engel onun, örgütün tüm kademelerinde özellikle de üst yönetimde gönüllü olarak kabul görmesinin zorluğudur. Bu yüzden fiili çalışmalara geçmeden, olası sorunları gidermeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu da programın öncelikle işletmenin bütün düzeylerindeki çalışanlara tanıtılmasını gerektirir.

Çalışanlar işletmede ne yapılmak istendiğini,

planın amaçlarını ve beklenen sonuçları, anlamak ve bilmek isterler. Öngörülen iş değerlemesi planını tanıtmaya ve bir bakıma benimsetmeye, başarıya ulaşmada atılacak ilk ve son adım niteliğindedir. İş değerlemede bu tanıtmaya ve inanç aşılmasını gerekli kılan önemli bir neden kişisel gelir konusu ile ilişkilendirilmesidir.

İş değerlendirme planını tanıtmaya ve benimsetmeye konusunda ortaya çıkan iletişim gereğini yöneticiler, gözetimciler ve işçiler yönünden ayrı ayrı irdelemek sorunun açıkça görülmesinde yararlı olacaktır.

İş değerlendirme planı öncelikle yöneticilere ve bu arada tepe yöneticisi ile diğer üst düzey yöneticilerine tanıtılıp benimsetilmesi gerekir. Çünkü işletme faaliyetlerine uzun sürede etkisi olacak iş değerlemesine ilişkin bir planın başarılı şekilde uygulanması için üst yönetimin bu konuda oluru ve desteğine gereksinim vardır.

Ayrıca planın oluşturulup yürürlüğe konması, harcanması gerekli zaman, çaba ve para yönünden oldukça pahalıya mal olmaktadır. Kuşkusuz, böyle önemli bir planın yapılmasına karar verecek olan, kurmay fonksiyona sahip personel bölümü sorumluları değil, işletmenin üst yönetimi olacaktır.

Bu açıdan iş değerlemesine ilişkin olarak yöneticilere yapılacak tanıtımda iş değerlemesinin niteliği, amaçları, işletme gereksinimleri ile bunları

iş değerlemesinin karşılıama yolları, sınırlılıkları ve maliyetleri konularının yer alması gerekmektedir (Aşkun, 1978: 81).

Gözetimciler, bir işletmenin günlük işleyiş sorunlarıyla karşı karşıya kalan kimseler olarak onların iş değerlemesindeki rolü özellikle önem kazanmaktadır. Gözetimcilere bir hayli serbesti veren yöntemlerin yerine, iş değerlemesi gibi ücretlere ilişkin standart bir kontrolün benimsenmesi önemli bir değişikliktir. Yönetimde böyle resmi planların uygulanması gözetimcilerin artık diledikleri gibi özgürce hareket edebildikleri bir ortamda bulunmalarını anlamını taşır. Ancak öngörülen, her tutumun iş değerlemesi ile saptanan standartlara ve yönergelere uyup uymayacağı konusu olacaktır. Bu açıdan, iş değerlemesinin gözetimci grubunun eylemlerini engelleyici değil, yardımcı olacağına inandırılmaları gereklidir.

iş değerleme planının başarısı için işçilerin desteğine de gereksinim vardır. işçiler niçin böyle bir plan öngörüldüğünü ve kendilerini nasıl etkileyeceğini bilmelidirler. Özellikle, şimdiki planda değişikliğin gereğine ve bir iyileşmenin olacağına inanmaları gereklidir. iş değerlemesinin işçilere tanıtılıp benimsetilmesinde işçi sendikalarının rolü büyüktür ve ücrete temel olması bakımından da iş değerlemesine karşı oldukça duyarlıdırlar. Bir işletmenin bu konuda ilgili işçi sendikası ile anlaşarak işbirliğine gitmeyi başarması, yürürlüğe koyacağı planın başarısı için

önceden sağlanmış bir güvence niteliğindedir. Bu yüzden işçilerin desteğini elde etmek, gerektiğinde sendikanın görüş ve dileklerine önem verilip çalışmalarda yardımını sağlamak yaşamsal bir zorunluluktur.

İş değerlendirme planı hakkında gözetimcilere ve işçilere de iş değerlemesinin niteliği, amaçları, işletmenin plana duyduğu gereksinme nedenleri, bunları planın nasıl karşılayacağı, işletmenin yanısıra çalışanlara sağlayacağı katkılar, planın kapsamı ve oluşturulma yöntemi ile çalışanların bu sürece nasıl katılacakları gibi konularda bilgi verilmelidir (Aşkun, 1978: 87).

Çalışanlar iş değerlemesi sonucunda hiçbir zaman ücretlerinin düşürülmeyeceğine; aksine eğer öngörülen değerlendirme ile yaptığı iş, yüksek düzeyde sınıflanırsa artırılacağına inanmak isterler. Bu açıdan programın başlangıcında izlenecek özel ücret politikası hakkında tam bir anlayışın sağlanması ve gerekli güvencelerin verilmesi gereklidir. Bu konuda yapılacak bir hata, üstesinden gelinmesi çok zor direnmelere yol açabilir.

Değerleme kapsamına alınacak işler konusunda, dikkat edilmesi gerekli bir diğer nokta işlerin sayı ve nitelikleridir. İş sayıları (iş unvanına göre), değerlendirme planının geliştirilmesinde ve özellikle yöntemin seçiminde önemli bir etmendir. Çünkü iş sayısının az olması; basit değerlendirme yöntemlerinin uygulanma olasılığını artırdığı gibi değerlendirme süresini kısaltır ve

parasal yükünü azaltır, çalışacak teknik uzmanların seçimini kolaylaştırır (Otis ve Leukart, 1954: 35-36). Bu nedenle ön çalışmalar sırasında değerlendirilecek işlerin niteliği ve sayısı konusunda da bilgi edinilmesi gereklidir.

3. İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlemesinde çeşitli yöntemler kullanılır. Her yöntemin kendine göre olumlu ya da olumsuz yönleri vardır. Uygulanacak yöntemin seçilmesinde çeşitli etmenler rol oynar. Bu konuda işletmenin türü, çalışma konusu, iş değerlemesini yapacak ekibin özellikleri, bir iş değerlendirme yönteminin daha önce başarıyla uygulanmış ve alışılmış olması vb. sayılabilir.

Temel olarak iş değerlemesinde başlıca dört yöntem kullanılmaktadır. Öncelikle belirtmek gerekir ki, bu yöntemlerden yalnızca birinin kullanılması bir zorunluluk değildir. İşletmenin özelliklerine göre bu yöntemlerden birkaçı birlikte kullanılabilir. Uygulamada bunun örnekleri görülmektedir.

İş değerlemesinde kullanılan yöntemler şunlardır:

3.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde işletmede iş değerlemesi kapsamına alınan işler görece güçlük derecelerine, görev, sorumluluk ya da iş koşullarına göre birbiriyle karşılaştırılarak sıralanır. Bu yöntem özellikle az sayıda çalışanı olan işletmelerde başarıyla uygulanır.

Yöntemin anlaşılması kolay, maliyeti düşük ve sonuca ulaşması daha hızlıdır.

Genel uygulama bölüm yöneticilerinin bölümlerindeki işleri sıralamasıdır. Çoğunlukla bu sıralama ve gruplamaları koordine etme sorumluluğu merkezi bir kurula verilir (Otis ve Leukart, 1954: 69).

Sıralama işlemi yapılırken işler bir bütün olarak ele alınır. Bu yönteminin aşamalarını şunlar oluşturur (Belcher, 1974: 146):

- İşler hakkında bilgi sağlama
- Sıralama yapacakları ve sıralanacak işleri belirleme
- Değerlemeye temel alınacak öğelerin seçimi
- İşlerin sıralanması

3.2. Sınıflama Yöntemi

Bu yöntem, en uygun sınıflamayı yapmak için çeşitli iş derecelerinin tanıtımını kapsayan bir derecelendirme ölçüsü ile bir işin karşılaştırılmasını sağlayan bir süreçtir. Başka bir anlatımla iş değerlemesi kapsamına alınan işlerin iş analizleri ve iş tanımları yoluyla ortaya çıkan ortak nitelikleri gözönüne alarak dereceleri ve kapsamaları birbirinden farklı iş sınıflarına ayrılmasıdır (Artan, 1981: 146).

Bu yöntemle iş değerlemesi yapılırken şu aşamalar söz konusu olabilir (Belcher, 1974: 151):

- İşler hakkında bilgi sağlama

- İşleri türlerine göre ayırma
- Değerlemeye temel alınacak faktörlerin seçimi
- Derece ya da sınıfların sayısını belirleyerek tanımlarını yapma
- Derece tanımlarına göre işleri sınıflama

3.3. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

İşler seçilen iş faktörlerinin her biri için ayrı ayrı düzenlenen ve üzerine kilit işlerin yerleştirildiği bir derecelendirme skalası esas alınarak değerlendirilir. İşler her faktör için ayrılan kilit işler ile kıyaslanarak belirli bir yere yerleştirilir. İşin bulunduğu yerdeki skala değeri işin o faktörden aldığı değeri gösterir. Bütün faktörlerden alınan puanlar toplanarak işin toplam puanı bulunur.

Faktör karşılaştırma yönteminde önce işlerin yapılmasını gerektiren faktörler seçilir. Sonra da seçilen bu faktörlere göre işlerin karşılaştırılması ile göreceli değerleri para olarak saptanır. Bu yöntemin işletmelerde başarıyla uygulanabilmesi için şu noktalara özen gösterilmesi gereklidir (Belcher, 1974: 158-169):

- İşler hakkında bilgi sağlama ve buna göre değerlemede temel alınacak faktörlerin seçimi
- Kilit işlerin seçimi
- Kilit işlerin seçilen faktörlere göre sıralanması
- Kilit işler için ücret oranlarının faktörlere

dağıtılması

- İş karşılaştırma cetvelinin hazırlanması
- İşleri karşılaştırma cetveline göre değerlendirme
Faktör karşılaştırma yöntemi işin işle karşılaştırılması şeklinde yapıldığından uygulanması kolaydır. Sıralamada para değeri esas alındığından değerlendirme işlemi sona erdiğinde yeniden ücret belirlemesi gibi bir sorun ortaya çıkmaz.

Ancak yöntemin zaman alıcı oluşu, zor anlaşılması ve maliyetinin yüksek olması gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır.

3.4. Puanlama Yöntemi

Bu yöntemde işin değerini oluşturduğuna karar verilen faktörlere göre ayrı ayrı derecelendirme yapılır. Her derece tanımlanarak bir puan ile tartılanmıştır. Herhangi bir işin bütün faktörlerden aldığı dereceler (puanlar) toplanarak işin toplam puanı bulunur.

Daha önce de belirtildiği gibi puanlama yöntemi bu kısımda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

B. PUANLAMA YÖNTEMİ VE ÖCRETLEME

1. Puanlama Yöntemi ve Aşamaları

Puanlama yönteminin diğer üç yöntemden farkı, bir işyerinde yapılmakta olan her bir işi, aynı işyerinde

yapılmakta olan diğer işlerle karşılaştırarak değerlemek yerine, işleri birbirinden ayırabilen ve her işe onun gerçek değerini veren bazı faktörler aracılığıyla değerlemesidir.

Puanlama yöntemi kısmen işleri karşılaştırma sürecinin geçerliğini ve güvenilirliğini artırmak için geliştirilmiştir (Risher, 1989: 25). Puanlama yönteminde işler, tüm işlerle ilişkili olduğu varsayılan faktörlere ayrılır. Her bir faktör için de derece düzeyleri tanımlanmış bir ölçü birimi vardır. Her iş, her faktör için kendisine en uygun derece düzeyine yerleştirilir. Teknik açıdan faktör puanlama yöntemi, her bir faktör için işlerin uygun derece düzeylerini belirlemede ayrı ayrı karar verilmesini gerektirir. Diğer bir anlatımla eğer on faktör ya da alt faktör varsa, her iş için on ayrı karar verilecek demektir.

Puanlama yöntemine göre iş değerlemesi yapılırken aşağıdaki sürecin izlenmesi gereklidir (Belcher, 1974: 175-182).

1.1. Değerleme Kapsamına Alınacak İşlerin Belirlenmesi

İşletmedeki tüm işler için bir puanlama planı geliştirilebilmesine karşın, bu, pratikte pek fazla kullanılan bir yöntem değildir. İşletme içinde farklı iş grupları için oldukça farklı değerlendirme faktörleri olabilir. Bu faktörler ve ağırlıkları çeşitli iş gruplarına göre değişme gösterebileceğinden iş değerlendirme

sonuçları da buna bağlı olarak farklı olabilir. Değerlenecek işlerin önceden belirlenmesi, seçilecek faktörler ve ağırlıkları ile derecelerinin belirlenmesinde yalnızca ilgili işlerin dikkate alınmasını sağlayacağından daha duyarlı bir değerlemeye olanak sağlar.

1.2. İş Analizlerinin ve Tanımlarının Yapılması

İş analizleriyle değerlendirilecek işlerle ilgili olarak ayrıntılı bilgi toplanır ve her işin ayrıntılı tanımları yapılır. Puanlama yöntemiyle iş değerlemesi bir bakıma işler hakkında toplanan bilgilerin sistematik olarak incelenmesidir. Değerleme sonuçlarının geçerliği ve duyarlılığı bilgi toplama aşamasında gösterilen titizlikle yakından ilgilidir.

İş analizleri belirli yöntemlerden yararlanılarak yapılmaktadır. Bu yöntemler genellikle dört grupta toplanmaktadır. Bunlar:

- a. Bilgi ve belge toplama yöntemi
- b. Gözlem yöntemi
- c. Anket yöntemi
- d. Görüşme yöntemi

Bu yöntemler iş analizi çalışmalarında ayrı ayrı ya da birkaçı birlikte kullanılabilir. Seçilecek yöntem, analizi yapılacak işlerin yapısı, işletmenin temel özellikleri ve içinde bulunulan diğer durumlar belirlemektedir. Hiç kuşkusuz bu yöntemlere mutlaka bağlı kalınmak zorunluluğu yoktur. Yapılan işe uygun

yeni teknikler ve yöntemler varsa onlardan da yararlanılmalıdır.

İş analizleri yapıldıktan sonra iş tanımları yapılmalı ve iş gerekleri belirlenmelidir. Bu işlemler değerlendirme kapsamına alınan her iş için tekrarlanmalıdır.

1.3. Faktörlerin Seçimi

Puanlama yönteminde kullanılacak faktörlerin sayısı ve ağırlıkları sonuçların duyarlılığını çok etkiler. Seçilecek faktörler işletmenin yapısına ve özellikle işlerin genel özelliklerine göre değişir. İşlerle ilgili bilgilerin elde edilmesinden sonra, değerlendirilecek işler için uygun faktörler seçilebilir. Her işletmenin kendi bünyesine en uygun faktörleri seçmesi iş değerlendirme çalışmalarının amacına ulaşması için hareket noktasını oluşturması bakımından çok önemlidir.

Genellikle puanlama yönteminde kullanılan faktörleri dört temel grupta toplamak olasıdır.

- Yetenek
- Sorumluluk
- Çaba
- Çalışma koşulları

Bu faktörlere ana ya da temel faktörler de denilmektedir. Ana faktörler değişen sayılarda alt faktörlere ayrılarak iş değerlendirme çalışmalarında esas alınırlar. İş değerlendirme çalışmalarında kullanılan faktör sayıları işletmelere göre büyük değişimler

göstermektedir. Bu yüzden iş değerlemesine esas alınacak faktörlerin seçiminde bazı ilkelere uyulması bu çalışmaların başarı şansını da artırır. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi açıklamak olasıdır (Belcher, 1974: 136):

a. Faktörlerin önem dereceleri, diğer bir deyimle işlerin değerlerindeki payları farklı düzeylerde ve ölçülebilir olmalıdır. Herhangi bir faktörün bütün işlerde aynı öneme sahip olmasının değerlendirme yönünden hiçbir önemi yoktur.

b. Faktörler birbirine içine geçmemelidir. Her faktör işin yalnız bir yönden değerini ölçmelidir. Aksi halde bir faktör iki kez değerlemeye katılmış ve dolayısıyla fazla değerlendirilmiş olur.

c. Seçilen faktörlerde işveren, çalışan ve sendika görüşleri temsil edilmelidir. Çünkü iş değerlendirme çalışmalarının benimsenmesi ve uygulanabilmesi ilgili tarafların kabulü ile ilgilidir.

d. Seçilen faktörler bütün işleri kapsamalıdır. Herhangi bir faktör işlerin bir kısmında değil, hepsinde az ya da çok pay sahibi olmalıdır. İşlerin değerlerine önemli bir katkısı olduğuna inanılan faktörler seçilmelidir.

e. Faktör sayısı işletme özellikleri ve gereksinimine uygun sayıda olmalıdır. Bu sayının kesin olarak saptanması oldukça zordur. Ancak gereğinden fazla sayıda faktör seçilmesinin işdeğerleme sonuçlarını olumsuz etkilediği söylenebilir. Faktör sayısı genel-

likle 10' u hiç aşmamalıdır. Çoğu durumda da ortalama 5 faktörle yetenilebileceğini gösteren çalışmalar vardır (Otis ve Leukart, 1954: 125).

1.4. Faktörlerin Tanımlanması

İşdeğerleme planında kullanılacak faktörler seçildikten sonra bunlardan ne anlaşıldığının bilinmesi için tanımlanmaları gerekir. Tanımlarda aranan özellikler; açık, tam, basit ve doğru yazılmış olmalarıdır. Okuyan herkes aynı şeyi anlamalıdır. Tanımlar değerlemeyi yapan kişinin vereceği kararlara kendi düşünce ve eğilimlerini katmasını önlemelidir. Bu amaçla bazı tanımlara tamamlayıcı bilgiler eklenebilir.

Faktör seçimi ile tanımları arasında bir ilişki olduğu hatırlanmalıdır. Çünkü faktörlerin genel ve bilinen faktörler arasından seçilmesi halinde tanımlanmaları daha kolaydır. Bu durum alt faktörler için de geçerlidir.

1.5. Faktör Derece Sayısının Saptanması ve Tanımlanması

Genel faktör tanımlarından sonra her faktörün ve belirlenen faktör derecelerinin ayrı ayrı tanımları yapılır. Seçilen derecelerın sayısı işleri yeterince ayırabilecek düzeyde olmalıdır. Bazı planlarda bu sayı fazla tutularak daha duyarlı değerleme amaçlanmakta, bazılarında ise basitlik avantajından yararlanmak için daha az sayıda derece seçildiği görülmektedir. Oysa her

iki amacı da dengeleyebilen bir iş değerlendirme planının hazırlanması gereklidir. Birçok değerlendirme planında derece sayıları 3-8 arasında değişmekte ve bütün faktörlerin 5 dereceli olarak saptandığı planlar da çoğunluktadır. Burada derece sayısını söz konusu faktörün, işlerin ve işletmenin özelliklerinin etkilediği unutulmamalıdır.

Faktörlerde birtakım derecelerin saptanmasını zorunlu kılan durum, her faktörün işlerin tümü için farklı düzeyde önem taşımasıdır. Örneğin işletmedeki bütün işler az ya da çok formal bir eğitime gereksinim duyacaktır. Ancak bunların bazısı okuma-yazma ile yetinirken, bazılarında söz konusu eğitim gereği yüksek okul düzeyine kadar yükselmektedir. Diğer işler bu iki düzey arasında kalmaktadır.

İşlere ilişkin faktörlerin en alt düzeyini belirlemek için değerlemesi yapılan işlerin her faktöre göre incelenmesi gereklidir. Eğer en az öğrenim düzeyi lise olarak saptanmışsa, öğrenim faktörünün birinci derecesi bu düzey olacaktır. İkinci dereceyi lise üzerinde iki yıllık bir yüksek öğrenim ya da bir çeşit özel eğitim oluşturabilecektir. Bundan sonraki üçüncü dereceyi dört yıllık lisans öğrenimini kapsayan bir yüksek okul öğreniminden geçme gereği olacaktır. İşlerin hiç birisi lisans öğrenimi üzerinde bir öğrenim gerektirmiyorsa, işler öğrenim düzeyi açısından en çok üç dereceli olarak puanlanabilecektir.

Faktörlerin derece sayıları saptandıktan sonra derecelerin tanımlarının yapılması gereklidir. Tanımlarda kısa ve açık ifadelerle nesnel ölçüler kullanmaya özen gösterilmelidir. Zor anlaşılan ve alışılmamış sözcüklerden kaçınılmalıdır. Ayrıca, her derece için tanıma uygun kilit işlerden örnekler verilmesi de yararlı olur.

1.6. Faktörlerin Görelî Ağırlıklarının Belirlenmesi

Seçilen faktörlerin işlerin toplam değeri içindeki paylarının genel olarak belirlenmesidir. Faktör ağırlıkları yüzde olarak belirtilir ve faktörlerin her birine saptanan toplam puan üzerinden bir ağırlık verilir. Tüm faktörlere eşit ağırlık verme yolu pek kullanılmaz. Bir faktörün öneminin diğerinden ne derecede fazla ya da eksik olduğunun saptanması ağırlıklamanın temel sorunudur. Aslında faktör seçimi sırasında faktörlerin görelî önemi de aşağı yukarı ortaya çıkar (Belcher, 1974: 179).

Faktör ağırlıkları ya istatistiksel yöntemlerle ya da oluşturulacak kurul kararları ile belirlenebilir. Birinci yöntemin oldukça karmaşık ve uygulanmasının zor olması nedeniyle işletmeler daha çok ikinci yolu benimsemektedirler (Aşkun, 1978: 151).

1.7. Faktör Derecelerine Puan Değerleri Verilmesi

Faktörlerin görelî değer ya da ağırlıklarının belirlenmesinden ve tanımlarının yapılmasından sonra

sıra faktör derecelerine puan değerlerinin verilmesine gelir. Bu işlemin yürütülmesinde aritmetik ve geometrik dizi olmak üzere iki teknikten yararlanılmaktadır. Aritmetik dizide dereceler arasındaki puan farkları değişmez nitelik gösterir. Geometrik dizi yönteminde ise söz konusu puan farkları katmerli (progresif) artış gösterir (Aşkun, 1978: 153-160; Ataay, 1985: 88-93). İki teknikten hangisinin üstün olduğuna ilişkin görüşler genel bir eğilimi yansıtamayacak kadar değişiktir. Yine burada da hangi yöntemin uygulanacağı konusunda söz konusu faktör, iş ve işyeri özellikleri belirleyici olmaktadır.

Faktör ağırlıkları ve dereceleri için saptanan puan değerleri istatistiksel yöntemlerden ziyade bir kurul tarafından belirlenmişse, planın işler arasında istenen ilişkiyi sağlayıp sağlamadığını belirlemek için genellikle bir kısım kilit işler değerlendirilerek kontrol edilir. Bu aşamada planın ilgili tüm gruplarca kabul görmesini sağlamak amacıyla puan değerlerinde düzenlemeler söz konusu olabilir (Belcher, 1974: 182).

1.8. İş Değerleme Rehberinin Hazırlanması

Puanlama yöntemiyle iş değerlemesinde son hazırlık aşaması, faktör ve derece tanımları ile puan değerlerini bir iş değerlendirme rehberinde birleştirmektir. Söz konusu rehber, bu aşamaya kadar yapılan çalışmalardan elde edilen bilgilerin toplandığı bir kaynaktır. Bu

rehberde ana ve alt faktörlerin ağırlıkları ile derece puanları ve ayrıntılı tanımları da yer almaktadır.

1.9. İşlerin Değerlenmesi

İş değerlendirme rehberi tamamlandığında işlerin değerlendirilmesi işlemi başlayabilir. Değerlemeyi yapanlar, genellikle bir komite, işleri değerlemek için bir ölçek kullanırlar. Her işin değerini ifade eden toplam puan, toplanan bilgiler, iş değerlendirme rehberinde yer alan puan planı ve faktör tanımları göz önüne alınarak, her faktör için saptanan puanların toplanması yoluyla elde edilir. Kilit işler öncelikle değerlendirilir ve diğer işlerde kilit işlere göre değerlendirilerek sıralamadaki yerlerini alırlar.

2. İşletmede Ücret Yapısının Kurulması ve Ücretleme

2.1. İşletme Ücret Eğrisinin Çizilmesi

İş değerlendirme sonuçlarının bir ücret yapısının oluşturulmasında kullanılması için işletmede uygulanmakta olan ücretlerin bilinmesi gereklidir. Çünkü mevcut ücret yapısından hareketle istenilen ayarlama ve değişiklikler yapılacaktır.

Puanlama yöntemi ile elde edilen iş değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak işletme ücret eğrisinin çizimi işler puanla ifade edildiğinden oldukça kolaydır. Buna göre işletme ücret eğrisini çizmek için bir

grafiğin X ekseninde işlerin toplam puan değerleri ve Y ekseninde uygulanmakta olan ücretleri gösterilir. Bunların kesiştikleri noktalar birleştirildiğinde işletmenin ücret eğrisi ortaya çıkmış olur. Bu eğrinin çiziminde çeşitli tekniklerden yararlanılır. Bunlar göz kararı kestirme yöntemleri ile karmaşık istatistikî yöntemler arasında değişmektedir (Ataay, 1985: 169-177). Ücret eğrisinin çizimi ile işletmenin şimdiki ücret durumu ortaya çıkmış olur. Bu çizimin, eğrisel ya da doğrusal oluşu, işleri temsil eden noktalarla arasındaki uyum vb. tüm özellikleri ayrıntılı olarak incelenmelidir.

2.2. Kilit İşler İçin Ücret Araştırmalarının Yapılması ve Piyasa Ücret Eğrilerinin Çizilmesi

Ücret araştırmalarının temel amacının işletme dışı etmenlerin işletme içi ücret oluşumuna etkilerini belirlemek ve işletmenin ücretle ilgili sorunlarının çözümünde işletme dışındaki uygulamalardan yararlanmak olduğu söylenebilir (Artan, 1981: 110). İşletmenin ücret yönetiminin gerçekçi olabilmesi herşeyden önce piyasadaki diğer işletmelerin uygulamalarının, ücret düzeylerinin, temel ilke ve politikalarının öğrenilerek, elde edilen bulgular yardımıyla kendi politikalarını düzenlemesiyle olanaklıdır. Bunun için de gerekli bilgiler ancak ücret araştırmaları ile saptanabilir. Ücretler, sosyal yardımlar tatil ve çalışma

süreleri vb. konularda ayrıntılı bilgi edinebilmek amacıyla araştırmanın ayrıntılı bir şekilde planlanması ve tanımlanması gereklidir (Artan, 1981: 111). Buna karşın ücret araştırmaları pek çok işletmenin kaldırmayacağı bir parasal yük getirir. Ayrıca diğer işletmelerden ücretlerle ilgili bilgi sağlamanın güçlüğü de hesaba katmak gerekir. Bu nedenle aynı iş kolundaki işletmelerin anlaşarak ortak bir ücret araştırması yapmaları ya da resmi kuruluşlarla özel danışmanlık firmalarının yaptıkları araştırma sonuçlarının doğrudan satın almaları düşünülebilir.

İşletmedeki tüm işlerin benzerlerinin ücret piyasasındaki değerlerinin araştırılması hem çok güç, hem de gereksizdir. Bunun yerine tüm işleri temsil edebilecek sayı ve nitelikte kilit iş üzerinde araştırma yapılır.

Kilit işlerin tanımları yapılarak araştırma kapsamına giren işletmeler belirlendikten sonra özel olarak hazırlanmış formlarla bilgi toplanmasına geçilir. Belirlenen ücret değerlerine ait gerekli değerlendirme ve düzeltmeler yapıldıktan sonra işletme ücret eğrisine benzer şekilde piyasa ücret eğrisi çizilir.

3. Düzeltilmiş Ücret Eğrisinin Çizilmesi

İşletme uygulayacağı yeni ücretlere ilişkin olarak belirleyeceği ücret yapısını saptamak için genel

cret politikasını belirlemiş olmalıdır. Bu anlamda yönetim çalışanlara ilişkin sorunları ve diğer etkenleri düşünerek piyasaya göre ne durumda bir ücret yapısına ulaşacağına karar verecektir. Yani piyasada nder olma, ortalama ya da ortalamanın altında ücret ödeme politikasını seğmek bakımından vereceği kararın gerekçelerini belirlemelidir. Yeni cret yapısı kavramı bu çalışmalar sonrasında uygulanacak yapıyı göstermektedir. Bu yapıyı oluşturmak için de bazı çalışmalar yapılmalıdır.

Bunun için yapılacak ilk iş piyasa ücret eğrisi ile işletme ücret eğrisinin birlikte incelenmesidir. Eğer işletme sorunları ile piyasa ücret eğrisinin ortaya çıkardığı sonuçlar arasında bir ilişki varsa işletme yönetimi bunu dikkate almalıdır. Örneğin belli bir grup yetenekli işçilerde devir oranı yüksek ise ve her iki eğrinin incelenmesi sonucunda bu grup işlere ödenen ücretlerin piyasa ortalamalarının altında olduğu ortaya çıkarılmışsa, uygulanacak yeni ücret eğrisinin piyasa ücret eğrisi düzeyine ya da daha üstüne çıkarılması gerekecektir. Bunun tersine düşük nitelikli işler için de işletmenin piyasadan daha fazla ödeme yaptığı ortaya çıkabilir. Bu ve benzeri sorunların çözülebilmesi için işletme ve piyasa ücret eğrilerinin gerçek bilgilere dayanılarak değerlendirilmesi ve buna göre yeni ücret eğrisinin saptanması gereklidir.

Bu açıdan genel ekonomik durum, işletmenin ücret gelenekleri, gelişme ve genişleme planları, teknolojik

değişmeler, işletmenin pazardaki durumu, rekabetin yoğunluğu vb. birçok etkenin incelenmesi ve yorumlanması ile karara varılmalıdır.

İşletme yönetimi sayılan etkenleri inceleyerek işletmenin yeni ücret eğrisinin çizimini sağlamalıdır. Yeni ücret eğrisinin piyasa ücret eğrisine göre ne durumda olacağına karar verilmesi anlamına gelen bu çalışma sonrasında artık ücretlemenin politikayı oluşturan yönü geliştirilerek tamamlanmış olmaktadır. Yeni ücret eğrisi belirlendikten sonra, işdeğerlemede teknik bir özellik taşıyan ücret yapısı içinde işlerin incelenmesi aşamasına gelinmektedir.

2.4. İş Kıymet Gruplarının Saptanması

İş değerlendirme çalışmaları ile her işin önem ve güçlük derecelerine göre aldıkları puanlar yaklaşık olarak gruplanabilir. Bu şekildeki gruplandırmalara "derecelendirme" ya da "iş kıymet gruplandırması" denir.

İş kıymet gruplarının saptanmasında genellikle iki yol izlenmektedir (Timur, 1985c :26). Bunlar: "doğal oluşum" ve "öngörü" yöntemidir.

Doğal oluşum iş değerlemesi sonucu aldıkları puanlara göre siraya konan işlerden aynı ya da birbirine yakın puan alan işlerin oluşturduğu gruplandırma. Doğal oluşum sonucu oluşan grup sayısı söz konusu işletmedeki iş kıymet grubu sayısını gösterir. Bu

yöntemde grup sayısı konusunda önceden bir yargı sözkonusu değildir.

Öngörü yönteminde ise başka kuruluşlardaki grup sayıları temel alınabileceği gibi, öngörüye dayalı birkaç değişik grup sayısı düşünülerek de hareket edilebilir. Ancak burada önemli olan konu, her iş kıymet grubunda yer alacak işlerden, en yüksek puana sahip olan işle en düşük puanlı işin puanları arasındaki farktır. Buna "grup ağırlığı" denilmektedir.

Grup ağırlığının düşük ya da yüksek olması iş kıymet grubu sayısı ile yakından ilişkilidir. Çünkü grup ağırlığını bulmak için en fazla puan alan iş ile en az puan alan işin puanları arasındaki fark öngörülen iş kıymet grubu sayısına bölünür. Bunu aşağıdaki basit formülle gösterebiliriz.

$$\text{Grup ağırlığı} = \frac{\text{En yüksek puan} - \text{En düşük puan}}{\text{Öngörülen İş Kıymet Grubu Sayısı}}$$

İş kıymet grubu sayısının belirlenmesinde sendika talepleri, işletme ücret politikası ve işlerin ücret puan diyagramındaki dağılımı gözönüne alınmalıdır.

2.5. İşlerin Ücret Karşılıklarının Saptanması

Ücret politikası ve buna ilişkin olarak yeni ücret eğrisi saptandıktan sonra işlerin ve çalışanların ücretlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Ücret yönetiminin ana amacı temel olarak "her çalışanın emeği

karşılığında alacağı ücretin belirlenmesi" şeklinde tanımlanabilir (Kobu, 1984: 645). Ancak ücret yapısının kurulmasında çalışana ödenecek ücretler değil, işlere ödenecek ücretlerin ya da ücret limitlerinin belirlenmesi söz konusudur. Çünkü çalışanlara ödenecek ücret miktarı teşvikler, sosyal yardımlar, nitelik ve başarı farkları gibi çeşitli unsurların fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Bu nedenle ücret yapısının belirlenmesinde çalışanın yapacağı işe karşılık gelen "baz ücret" adı verilen ücret düzeyi göz önüne alınmalıdır. Bu açıdan iş değerlendirme çalışmaları sonucu oluşan puan değerleri doğrudan doğruya işlerin değerlerini gösterdiğinden ücret yapısının kurulmasında puan-ücret değişkenleri temel alınabilir.

İşletme iş kıymet gruplarının sayısını ve grup ağırlığını belirledikten sonra, ücret sınırlarının saptanmasına sıra gelecektir. Bu konuda iki genel uygulama vardır. Bunlar:

- Her işi tek tek ücretleme (Single Rate)
- İşleri toplu ücretleme (Group Rate)

2.5.1. Tek Ücretleme

Tek tek ücretlemede düzeltilmiş ücret eğrisi doğrudan kullanılabilir. Bu uygulamada, her işin toplam puanından yeni ücret eğrisine çizilen dik çizginin dikey eksendeki karşılığı işin ücreti olarak alınır.

Böylece işletmede bulunan iş sayısı kadar farklı ücret haddi oluşur. Sistemin başlıca iki sakıncası

vardır: Birincisi ücret hadlerinin çokluğunun ücret yönetiminde yaratacağı güçlükler; ikincisi ve daha da önemlisi ise ücret hadleri arasındaki küçük farkların çalışanlara açıklanmasında ya da savunulmasında yeteri kadar etkili olunamamasıdır.

2.5.2. Toplu Ücretleme

Toplu ücretleme de iki değişik şekilde uygulanmaktadır.

2.5.2.1. Ücret Derece ya da Basamağı

Bu sistemde bütün işlerin en alt ve en üst puanları arasındaki fark belirli sayıdaki iş kıymet grubuna ayrılır ve her gruba belirli bir ücret verilir. Böylece her işe tek ücret saptanması yerine iş kıymet grupları için belli ücret sınırları arasında tek ücret ödenmesi uygulama için esneklik sağlayabilir (Ataay, 1985: 197). Bu durumda basamaklardan oluşan bir ücret yapısı ortaya çıkar.

Ücret basamaklarına göre saptanan iş ücretlerinin tekli ücretlemeden farkı, belli puan aralıklarındaki tüm işlerin aynı ücreti almalarıdır.

Gerek tek ücretleme ve gerekse ücret basamakları uygulamalarında ücret artışları, ücret eğrisinin yukarı doğru kaydırılması ile oluşan yeni ücret eğrisine göre saptanır. Bunun için belli bir oran ya da parasal değer temel alınabilir. Ancak her iki uygu-

lama da bireysel ücret farklılıklarını gerçekleştiremez (Ataay,1985: 199). Aynı işleri yapan farklı nitelik ve başarı düzeyindeki çalışanlar aynı ücreti alırlar. Bu uygulama ücret yönetimini basitleştirmesine karşın, çalışanların kıdem ve başarı farklılıklarını dikkate almaması nedeniyle tatminsizliklere yol açabilmektedir.

2.5.2.2. Ücret Alanları

Bu sistemde, belirlenen iş kıymet gruplarının herbiri için bir ücret aralığı tanımlanır. Böylece grafik üzerinde oluşan dikdörtgene ücret alanı denir. Ücret alanı, belli puan ve ücret aralıkları ile belirlenebilen bir alandır. Ücretlerin bu alanlara göre saptanması yöntemi, iş yanında kişisel farklılıkların da göz önüne alınmasına olanak vermesi bakımından önemli bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır. Bu yöntem, çalışanın kıdemi, başarısı gibi bireysel niteliklerini de değerlendirerek bunlara göre ücret ödenmesini sağlamaktadır.

Ücret yöneticisi işletmeye uygun ücret yapısını kurarken ücret araştırması sonuçlarından yararlanmaktadır. İşlere piyasada ödenen ücretler belli sınırlar içinde dağılım gösterirler. İşletme için bu dağılım aralıklarının belirlenmesi de ücret politikasının oluşturulması açısından önem taşır.

Ücret alanlarının alt sınırlarını (taban ücret) öncelikle yasal düzenlemeler belirler. Alt sınır, işletmeye doğrudan parasal sorumluluklar yüklenmesi

bakımından diğerlerine oranla daha önemlidir. Diğer yandan endüstrideki uygulamalardan etkilenmesi ve işletmenin başlangıç ve temel ücretlerini sınırlaması bakımından da önem taşır.

Alt sınır değişik yollarla saptanabilir. Bu konuda öncelik taşıyan belli ilkelerden söz etmek doğru bir yaklaşım olarak görülmektedir (Ataay,1985: 201). Çeşitli seçenek ve etkenler değerlendirilerek bu konuda karar verilebilir.

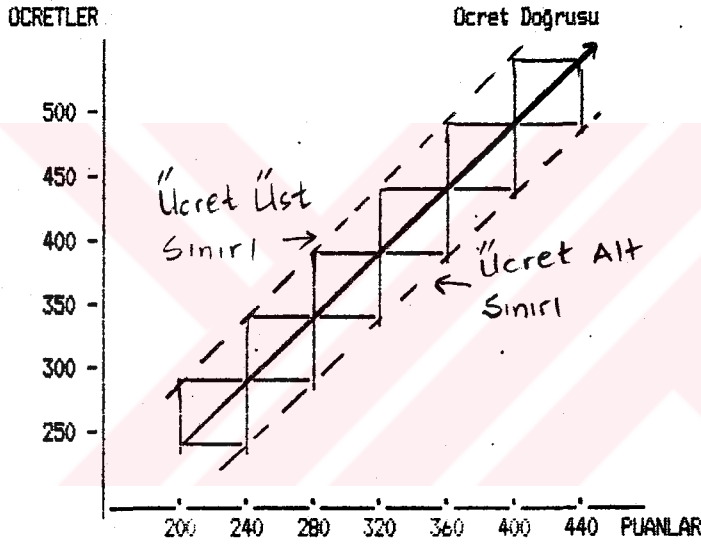
Ücret alanlarının üst sınırı (tavan ücreti) da birçok etkenden ve özellikle işletmenin ödeme gücünden etkilenir. Kuramsal olarak herhangi bir iş için işletmenin vermek istediği ücret miktarı üst sınırı belirler ve ücret araştırması sonuçları bu sınırın saptanmasında kullanılabilir. Örneğin, işletme piyasaya göre önder ücret politikası izlemek durumundaysa, yeni ücret eğrisini piyasa ortalamasınının bir miktar üstünde saptaması söz konusu olabilir. Alt sınırın (tabanın) belli bir oran ya da miktarda yukarı kaydırılması ile de üst sınır saptanabilir.

Ücret alanlarının üst sınırı ücret denetimi, ücret planlaması, işletmenin gelişme planları ve ücret politikaları ile doğrudan ilişkilidir.

Ücret alanı sayısı belirlenecek iş kıymet grubu sayısı kadardır. Ücret alanlarının yükseklikleri ve birbirlerine göre konumlarının saptanmasında da çeşitli yöntemler vardır (Ataay,1985: 199-213). Örneğin bu

alanlar birbiri içine geçmeden ve üst üste gelecek şekilde dizilebilirler (Şekil 4).

Bu düzen içinde bir ücret alanının tavanı kendisinden sonra gelenin tabanı düzeyindedir. Bu şekilde sürekli bir diziliş ücret gruplarının kesin ayrımını sağlamakla beraber, toplam puan aralığına daha az sayıda ücret grubu yerleştirilmesine ve dolayısıyla



Şekil 4: Ücret Alanlarının Birbirine Geçmeden Sürekli Olarak Dizilmesi

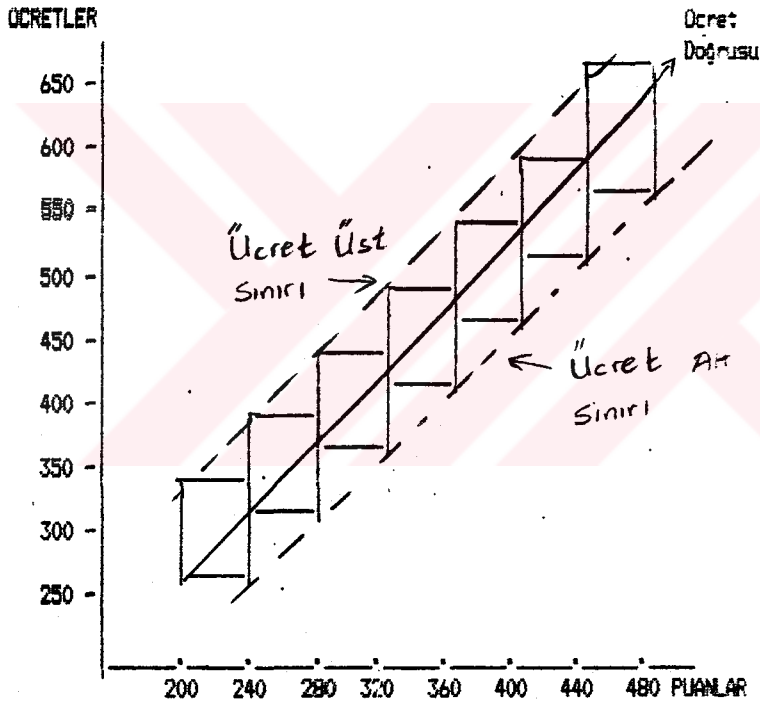
(Kaynak : İ.D. Ataay, İş değerlemesi.... 1985, s.210).

ücret sınırlarının daralarak özendirme fonksiyonunun azalmasına yol açabilir.

Diğer taraftan ücret alanlarının birbiri içine geçmesi de söz konusu olabilir. Burada bir alanın tabanı, kendisinden önce gelenin tavanından biraz daha aşağıdadır (Şekil 5). Bu diziliş biçimi birincinin sakıncalarını kısmen ortadan kaldırır. Ancak bu alan-

ların birbiri içine geçme miktarı arttıkça iş değerlemesinden beklenen yararların giderek azalması söz konusu olabilir.

Ücret alanlarının özellikleri bunlarla sınırlı değildir. Genişlikleri, yükseklikleri, birbirine geçme durumları vb. birçok ilişkinin olduğu ücret alanlarının kullanılması söz konusu olabilir.



Sekil 5: Birbirine Geçmiş Ücret Alanlarıyla Oluşturulan Ücret Yapısı

(Kaynak : İ.D. Ataay, İş Değerlemesi... 1985, s.208)

Bu yöntemlerin hepsinin de kendine göre olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Ancak hangi yöntem seçilirse seçilsin kıdem ve başarı ücretleri ile ilgili politikalar ve koşullar her zaman göz önüne alınmalıdır.

2.6. İşlerin ve Çalışanların Ücret Yapısındaki Yerlerinin Belirlenmesi

Yeni ücret yapısı ister tek ücretleri, isterse ücret alanları düzenini getirsin her ikisinde de çalışanın şimdiki ücretleri ile yeni saptanan ücretleri arasında farklılıklar olabilir. Diğer bir anlatımla bazı çalışanların ücretlerinin yeni düzenlemede saptanana göre yukarıda, bazılarının düşük, bazılarının da uygun olduğu görülebilir.

Ücret alanları belirlendikten sonra ücret-puan noktaları diyagram üzerinde gösterilir. Noktalar ücret alanlarının üstünde, altında ya da içinde bulunabilirler. Bütün işlerin % 80-90'ının ücret alanları içine düşmesi halinde yapılan değerlemenin bünyeye uygunluk derecesinin iyi olduğu söylenebilir (Kobu, 1984: 650).

Ücret alanları yönteminde durum, tek ücretlemeye göre daha karmaşık olduğundan burada konu ücret alanları açısından ele alınmaktadır. Yeni yapının oluşturulması sırasında ücretlerle ilgili olarak sorunlar iki şekilde gündeme gelebilir. Bunlar ücret alanları altında kalan düşük ücretler ve bu alanların üstünde kalan yüksek ücretlerdir.

2.6.1. Düşük Ücretler

İş değerlendirme temeline göre kurulan bir ücret yapısında, şimdiki ücretleri yeni ücret yapısında

saptanan en az düzeyin altında bulunan işlerin sözkonusu en az düzeye yükseltilmesi, sistemin özündeki adalet ögesinin kaçınılmaz gereğidir. Ancak burada işletmenin karşılaşılabileceği sorun, bu yükseltimin getireceği finansal yükün karşılanmasında yetersiz kalabilmesidir.

Özellikle ücret alanları altındaki iş ve çalışan sayısının fazla olması ve/ya da ücret kademesinin en az düzeyi ile bu işler arasındaki farkın yüksek olması durumunda, bu alanın tabanına birkaç basamakta ve kademeli olarak yükseltilmesi söz konusu olabilir (Ataay, 1985: 216).

Değerleme sonrasında ücret alanlarının tabanına bile ulaşamamış işlerde iki durum sözkonusu olabilir: Ya bu işlere pazarın ödediği ücret yüksektir ya da iş yanlış değerlendirilmiştir (Ataay, 1985: 216). Bu nedenle işin ücret alanı altında kalmasının nedenine göre karar alınmalıdır. Örneğin bu tür iş ve çalışanların buldukları ücret alanının tabanına çıkarılmaları yanında en yakın alt kademeye indirilmeleri de bir çözüm yolu olabilir.

2.6.2. Ücret Alanları Üstünde Kalan Ücretler

Bu durumdaki işlerin de yanlış değerlendirilmiş olduğu düşünülebilir. Öncelikle bu durumun nedeni belirlenmelidir. Daha sonra moral ve psikolojik etkenler de gözönüne alınarak aşağıdaki çözümler geliştirilebilir:

- Ücretlerde değişiklik yapılmaz ve ücret alanına göre alınması gerekli ücret bu düzeye gelene kadar ücret artışı da yapılmaz.

- Ücretler ilgili oldukları iş sınıfının ücret alanı tavanı ile eşitlenir.

- Bu işlerde çalışanlar daha uygun işlere aktarılabilir.

- Çalışanlara buldukları işlerde daha fazla görev ve sorumluluk vererek işlerinin daha yüksek düzeyde değerlenmesi sağlanabilir.

- Durumu uygun olanlar emekliye ayrılabilir.

Bu çözümlerden biri ya da birkaçı birlikte de uygulanabilir. Ancak bu çözümlerde yasal sınırlamalar, sendikalar, ve psikolojik etkenler gözönüne alınmalıdır. Asıl önemli olan nokta eşitlik ve ücret adaleti ilkelerinin korunması, çalışanlar arasında farklılık yaratılmamasıdır.

C. ÜCRET YÖNETİMİ İLKELERİ VE İŞ DEĞERLEMESİ

1. Ücret Adaleti

Çalışanların ücretlerinin yaptıkları işe uygun olması yani işler arasında ücret adaletinin sağlanması çağdaş ücret yönetiminin "ücret yapısı" adı verilen sorununu oluşturmaktadır.

Adil bir ücret yapısı iş değerlemesi tekniği dışında da sağlanabilirse de orta ve büyük işletmeler için güvenilir sonuç almak pek güç, hatta olanaksız

olmaktadır. Oysa, iş değerlemesiyle bir iş yerinde güçlük ve sorumluluk değerlerine göre, belirlenen iş değerleri birbirine yakın ya da eşit olan işlere eşit ücret ve değerleri birbirinden farklı olan işlere de bu farka uygun adil ücret ödenmesi sağlanır. Yöntem sayesinde işler arasındaki farklılıklar kadar benzerlikler de ücretlere yansıtılabilmektedir. Bu da işletmenin adil bir ücret yapısına kavuşmasını ve her işin kendi yerini bulmasını sağlamaktadır.

İş değerlendirme çalışmalarında yöntemin esasları tek yön verici taraf olup sistem subjektif ve kişisel görüşleri en aza indirir. İşveren, işçi ve işçi sendikasının işler, ücretler ve diğer konulardaki yersiz müdahalelerde bulunmalarına, keyfi kararlar almalarına ya da kişisel görüşlerini kabul ettirmelerine izin vermez. Böylece iş değerlemesi ile ücretlerde adalet yanında objektiflik de sağlanabilmektedir.

Ancak tutarlı ve adil bir ücret ödenebilmesi için sadece iş değerlemesi değil, aynı zamanda çalışanların işteki başarılarının değerlendirilmesi de yapılmalıdır. Eğer yalnızca iş değerlemesi ile yetinilirse, o zaman iş başarısında farklı düzeyler gösteren çalışanların hepsi aynı ücreti alacaktır ve düşük iş başarısı olan çalışanlarla yüksek iş başarısı olanlar bir tutulmuş olacaktır. Bu durumun işletmeyi ne kadar ciddi ücret adaletsizliği sorunlarıyla karşılaştıracığı açıktır.

İş değerlemesi Adams'ın eşitlik kuramında açıklanan ve işletme amaçlarına ulaşmada çalışanın yaptığı varsayılan katkıları, öznel ve kişisel yargılar olmaktan çıkartarak herkesin anlayabileceği nesnel değerler şeklinde algılanmasında önemli katkılar sağlar. Hatırlanacağı üzere eşitlik kuramına göre çalışanlar bazı özelliklerini işletme için yaptıkları katkılar şeklinde algılamakta ve bunların karşılığını ödül olarak almayı ümit etmektedirler. Aksi halde ya bunun karşılığını alamadıklarına ve sömürüldüklerine inanmaktalar, ya da hak ettiklerinden fazla aldıklarını düşünerek suçluluk duymaktadırlar.

Oysa çalışanların katkı olarak algıladıkları çoğu özellikleri ve çabaları işletme açısından ödüllendirilmesi gereken katkılar olarak düşünülmemelidir. Bunun yanısıra çalışanın işletme için önemli saymadığı bazı özellikleri ve davranışları, gerçekte işletme açısından ödüllendirilmesi gerekli katkılar olabilir. İşte iş değerlemesi, özellikle iş değerlemesine temel olacak faktörlerin seçilmesi derecelendirilmesi ve ayrıntılı tanımlarının yapılmasını gerçekleştirmek suretiyle söz konusu yanlış anlaşılmaları hem çalışanlar, hem de işletme açısından en az düzeye inmesini sağlar.

İş değerlemesi çalışanların kendi ücretleri ile ilgili düşüncelerinin yanısıra, işletmedeki diğer çalışanların ücretleri hakkında yapacağı değerlendirmeler için de doğru bilgiler edinebileceği bir yapı

oluşturur. Dolayısıyla özellikle orta ve büyük işletmelerde eşit işe eşit ücret ödenerek ücret adaletinin gerçekleştirilmesini sağlayacak bir ücret yapısının kurulması ancak iş değerlemesi ile olasıdır.

İş değerlemesi, çeşitli ücret sistemlerinin uygulanması durumunda ücret adaletinin sağlanmasına farklı açılardan katkıda bulunur.

Zamana dayalı ücret sistemlerinde ücretlerin belirli iş sınıfları için farklı düzeylerde olduğu hatırlanmalıdır. Diğer bir anlatımla bir işin diğerlerine göre ne kadar ücret alacağı konusu ücret yapısının belirlenmesi, yani iş değerlemesi ile ilgilidir. Ancak burada ücret adaletinin gerçekleştirilmesi için işlerin ücret yapısı içindeki yerlerini belirleyen iş değerlemesinin yanısıra, bu işleri yapanların başarı düzeylerini dikkate alarak ücret kararlarında kullanılmasını sağlayacak bir uygulama gereklidir.

Parçabaşı ücret sistemlerinde de yine yapılan işler birbirinden farklı ortamlarda yapılır ve farklı yetenekler gerektirirler. Bu nedenle yapılan her işin belirli özelliklerine göre farklı ücretler almaları gerekir. Ancak o zaman ücret adaletinden söz edilebilir. Bu açıdan sağlam bir ücret yapısı için gerekli alt yapıyı da ancak iş değerlemesi ile sağlamak olasıdır.

Primli ücret sistemleri için de hemen hemen aynı durum söz konusudur. Burada da teşvik sisteminin adil

olmasını sağlayan ilk unsur normal kavramını oluşturan "kök ücret" in ve buna bağlı olarak prim oranlarının belirlenmesidir. Başarılı bir uygulama için kök ücretin son derece dikkatle belirlenmesi esastır. Bu alanda da iş değerleme yöntemlerinden yararlanılır.

2. Ücretlerin Verim ve Başarıyla İlişkisi

Günümüzde verimlilik ve ücret arasında ilişki kurulması gereğini hemen hemen herkes kabul etmektedir. Aynı zamanda hem işletme, hem de genel ekonomi açısından verimliliğin artırılması için çaba gösterilmesi de üzerinde anlaşma sağlanmış bir konudur. Durum böyle olunca da ücret konusu özellikle emek verimliliğinin artırılması açısından önem kazanmaktadır. Bu nedenle işletmelerde ve dolayısıyla genel ekonomide, çalışanlara ödenecek ücretin belirlenmesi ve ödeme yöntemleri de bu amaçlara ulaşılabilmesine olanak sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Bu açıdan bakıldığında da iş değerlemesinin önemli katkılar sağladığını görürüz.

iş değerlemesi ile elde edilen puanlardan yararlanılarak işlerin ücretlerini belirlemek için geliştirilen yöntemlerin çoğunda çalışanın başarisına göre ücret ödenmesine olanak verecek bir yapı kullanılmaktadır. Bu yöntemlerle belirlenen iş sınıfları için iş yapısına uygun olarak ücret yapısı oluşturulmaktadır. cret yapısını oluşturan gruplar için ücret düzeyleri piyasa ücret araştırmaları ile ayrı ayrı

belirlenir. Bu ücret düzeyleri tek bir rakam olarak değil, taban ve tavan ücreti olarak adlandırılan iki ücret düzeyinin arası olarak saptanmaktadır.

Belirli bir işi yapan kişi bu iki düzey arasında bir ücret alabilir. Bu yapıda başarı ve kıdem konusunun da ücret kararlarında etkili olması sağlanmıştır. Sisteme göre her iş grubu için taban ve tavan ücret arasında bir temel ücret belirlenmektedir. Bu temel ücret o işin ücreti olup, söz konusu işi yapan her çalışan bu miktarı almaya hak kazanır. Ancak bu düzey ortalama bir çalışanın yetenekleri ve başarısına göre belirlenmiş bir ücret olup, daha fazla başarılı (verimli) olanlara başarısı oranında ve tavan ücretini aşmamak koşuluyla fazla ücret ödenmesi sağlanmaktadır.

Zamana dayalı ücret sistemlerinin yapısı gereği bu amacın gerçekleştirilebilmesi için etkin bir kontrol ve personel başarı değerlendirme sistemine gereksinim ortaya çıkmaktadır.

Parçabaşı ve primli ücret sistemlerinin çoğunun yapısı hemen hemen iş değerlendirme verileri ile oluşturulan ücret yapısına ve ilkelerine uygun görülmektedir. İş değerlendirme sonucu oluşturulan ücret programında her iş grubu için "temel ücret" adı verilen bir ücret düzeyi garanti edilir. Bu özellikle primli ücret sistemlerindeki "kök ücret" kavramı ile koşutluk gösterir. Yine aynı koşutluk iş değerlemesine dayalı ücret programındaki başarı-kıdem ücret alanı ile prim

ücretleri arasında da görülmektedir.

Prim ücretlerinin amacı normalden daha fazla katkıda bulunan ve başarılı olan çalışanların teşvik edilmesidir. Burada da normal kabul edilen bir düzeyin üstündeki başarıya temel ücretin dışında bir ücret ödenerek aynı amaç gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

İş değerlemesi işe uygun eleman seçimi için de veri sağlayacağı için çalışanların işletme amaçlarına uygun kullanılması ve daha verimli olmaları için olanak hazırlar. İş gereklerinin belirlenmesi ve ayrıntılı tanımlarının yapılması bu amaca hizmet eder.

3. Piyasa Ücretlerine ve Değişime Uyum

İş değerlemesi göreceli ücretlere piyasanın, yani arz ve talebin etkilerini gideremez ve böyle bir iddiası da yoktur. Ancak farklı işleri her işin gerektirdiği niteliklere göre bir sıraya koyabilir.

İş değerlemesi sonucuna göre işlerin sıraya konması ücretlerin belirlenmesi için yeterli değildir. Ancak bu konuda yararlı bilgiler sağlayan bir kaynak oluşturur. Bu aşamadan sonra yapılacak işlerin büyük bir kısmı ücretlerin piyasa ücretleri ile uyumlu olmasına yönelik çalışmalardır.

Bu çalışmaların başında iş değerlemesi yapan kuruluşun halihazırda ödemekte olduğu ücretleri belirlemesi gelmektedir. Daha sonra piyasa ücretleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla piyasa ücret araştırmaları yapması sözkonusudur. Bu çalışmanın temel amacı

ise işletmenin çalışanlarına ödeyeceği ücretlerin piyasa ücretleri ile uyumlu olmasını sağlamaktır. Çünkü ücretlerin belirlenmesinde işletmenin halen ödemekte olduğu ücretlerle piyasa ücret araştırmaları sonucunda elde edilen ücret düzeyleri karşılaştırılarak, işletmenin piyasadan daha farklı ücret ödemesinin önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Bu yapılırken işletmenin ücret politikaları, ödeme gücü vb. etkenlerin de etkisinin olması doğaldır.

İş değerlemesine dayalı ücret eğrileri (baremleri) yardımıyla, işletmenin bulunduğu bölgede aynı ve benzeri işkolunda kurulu diğer işletmelerce aynı ya da benzer işlere ödenen ücretlerin pek fazla üzerine çıkılmadan işçi alınması ve tutulması sağlanabilmektedir (Aydın,1983: 17). Ücret eğrilerinin (baremlerinin) hazırlanmasında aynı ya da benzer işkolu bölge kuruluşları ücretleri de dikkate alındığı ve bölge ücretlerindeki değişikliklere göre her zaman ücret baremlerinin revize edilebildiği içindir ki iş değerlemesi işyerleri arası ücret dengesinin sağlanmasına yol açmaktadır.

İş değerlemesi dinamik bir sistemdir ve süreklilik gerektirir. Bu özelliği ile, piyasada oluşacak değişikliklerin yanısıra işletme içinde iş grupları arasında oluşabilecek değişikliklerin de dikkate alınarak yeniden değerlendirilmesi ve ücretlenmesine olanak verir.

Günümüzde işletme teknolojisinde, üretim teknik-

lerinde ve süreçlerinde sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Her alandaki değişim iş değerlemesi ve işlerin sıralamadaki yerlerini etkileyebilir. Çünkü bu değişime koştur olarak işlerin içerikleri değişebilmekte ve bu da işletme için önemlilik derecelerini etkilemektedir. Dolayısıyla iş değerlemesinin başarıyla gerçekleştirildiği varsayılarak çalışmaların durdurulması doğru olmaz. Sürekli değişimin etkisiyle bugün için başarılı olan bir iş değerlemesi uygulamasının daha sonra da öyle kalacağı konusunda bir garanti yoktur. Bu çalışmaların başarısını sürekli kılmak amacıyla, işlerin içeriklerinde, yani görev ve sorumluluklarında oluşabilecek değişikliklerin sürekli olarak izlenmesi ve yeniden değerlendirilmesi diğer bir anlamıyla güncelleştirilmesi gereklidir. Bu işin, üst düzey yöneticilik işleri için altı ayda bir, alt düzey görevliler ya da saatlik çalışanlar için de işletmenin özel koşulları ve değişim hızı daha fazlasını gerektirmiyorsa her üç ya da beş yılda bir yapılması yeterli olabilir (Moynaham, 1972: 34-7). İş değerlemesi bu amacı sağlayabilecek bir yapıya sahip olmalıdır. Bu açıdan iş değerlemesi ve işlerin ücret skalasına yerleştirilme yöntemleri de belirli bir süre sonra işlemez hale gelebilir. Bu durumu gidermek için sistemin kendisi de tercihen tarafsız dış uzmanlar ya da bunu sağlayabilecek bilgili işletme yöneticilerinden oluşan bir kurul tarafından her beş yılda bir yeniden gözden geçirilmelidir (Moynaham, 1972: 34-7). Doğaldır ki işletmenin

içinde bulunduğu çalışma ortamı ve değişim hızı bu süreyi belirlemede en önemli etkenlerden birisidir.

Sistemin bu yönüne gerekli özenin gösterilmemesi halinde ise işin temel amacı gerçekleşmemiş olur ve dolayısıyla çalışmaların sağlıklılığı ve doğruluğu konusunda kuşkular ortaya çıkabilir. Bu açıdan gerekli düzenlemelerin yapılmasına ilişkin esasların da geliştirilmiş olması gereklidir.

4. Kolay Hesaplanabilme ve Anlaşılabilirlik

Ücret programının başarıya ulaşmasında en önemli etkenlerden birinin programın ilgili taraflarca anlaşılabilir olarak kabul edilmesi tekrar belirtilmelidir. Bu açıdan iş değerlemesinin önemli katkıları vardır.

Adams'ın eşitlik kuramında belirtilen katkıların ve ödüllerin objektif olarak belirlenmesinde ve yanlış anlamaların en aza indirilmesinde iş değerlendirme uygulamaları yararlı veriler sağlar. Bu açıdan iş değerlendirme için kullanılacak faktörlerin belirlenmesi sürecinin hatırlanması yararlı olabilir.

Kuramda belirtilen ve çalışanların işletme için katkı olarak algıladıkları çoğu nitelik ve çabalarının gerçekte böyle olmadığı durumlar oldukça fazladır. İş değerlendirme çalışmasında kullanılacak faktörlerin belirlenerek ayrıntılı tanımlarının yapılması ve bunun tüm çalışanlarca bilinmesi hem kendilerinin, hem de başkalarının katkıları ve ödülleri konusunda daha

doğru değerlendirmeler yapmalarını sağlayabilir.

Bu faktörlerin seçilmesi ve ağırlıklandırılması aşamalarında da ilgili tüm tarafların görüşlerinin temsil edilmesi ilke olarak benimsenmiştir. Bu ilke programın karşılıklı olarak anlaşılması ve kabul edilmesine zemin hazırlanması açısından önemli katkılar sağlar.

Ancak, özellikle puanlama yöntemine göre iş değerlemesi uygulamalarında bu ilkenin gerçekleştirilebilmesinde çeşitli güçlükler çıkmaktadır. Bu güçlükleri aşağıdaki gibi açıklamak olasıdır:

Seçilen faktörler konusunda her zaman anlaşma sağlanması ve tanımların herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak şekilde yapılması oldukça güç ve zaman alıcı olabilmektedir.

Faktör ağırlıklarının belirlenmesi ve alt faktör derecelerinin saptanması aşamasında da benzer sorunların çıkması söz konusu olabilmektedir. Ancak bunlar, aşılması olanaksız sorunlar değildir. Belirlenen ilkelere uyulması bu gibi sorunları en aza indirecektir

5. Ücretlerde İstikrar ve Güven Konusu

Çalışanlar için ücretlerde güven ve istikrar olması ücret tatmini yönünden önem taşır. İş değerlemesi bu açıdan ücretin belirlenmesinde öznel kişisel yargılar yerine, nesnel ölçütlerin kullanılmasını gerçekleştirerek katkıda bulunur. Bu yolla çeşitli grupların kendi görüşlerini üstün kılma yolunda girişebilecekleri çabalar sonucu oluşabilecek sürtüşmeler

büyük ölçüde giderilebilir. Çalışanın ücretinin adil ve nesnel esaslara bağlandığını bilmesi daha büyük bir güven duygusu içinde çalışmasına, moralinin ve verimliliğinin artmasına yol açar. Bundan çalışan-işveren ilişkisi de olumlu yönde etkilenir ve daha rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşur.

İş değerlemesi verilerine dayanılarak oluşturulan ücret programlarında her iş grubu için bir "temel ücret" garanti edilmektedir. Bu ücret düzeyi çalışan işte kaldığı sürece olacağı değişmez bir ücrettir.

Dolayısıyla ücretlerde verim ve başarı farkları nedeniyle ortaya çıkabilecek dalgalanmalar temel ücreti etkilememektedir. Bu durum çalışanın ücret konusunda gereksinim duyduğu güven ve istikrar duygusunu karşılamayı amaçlamaktadır.

İşletmelerde yeni uygulanacak iş ve yöntem değişiklikleri açık bir şekilde ilgili herkese anlatılmazsa, hayali söylentilere, yalanlara ve bunların doğurduğu rahatsızlık ve güvensizliklere neden olabilir. Bu gibi değişikliklerin doğurduğu endişeleri ortadan kaldırmanın en iyi yollarından biri, bu değişiklikten etkilenecek olanların tümünün, değişikliğin tartışılmasına ve programlanmasına katılmalarını sağlamaktır. Bunun yanısıra bizzat işleri yapan kişilerden, işleri iyi tanımları nedeniyle daha yararlı öneriler gelebilir. Bu da onların oluşturulacak programa katılmalarına ve sistemin işleyişi ile uygulanma

nedenlerini daha iyi anlayarak endişelerinin giderilmesine yardımcı olabilir.

İş değerlemesi de özellikle belirtilen ilkelere uyularak yapılırsa ilgili bütün kesimlerin çalışmalarının bütün aşamalarına katılmasını gerektirir. Gerek ön hazırlık döneminde, gerekse iş değerlendirme çalışmaları ve uygulanması aşamalarında ilgili tarafların katılımı programın başarısı için önşart olarak görülmektedir. Bu açıdan daha başlangıçta çalışanların güveninin kazanılması sözkonusudur.

6. Yasal, Toplumsal, Kültürel Normlar ve İş Değerlemesi

Asgari ücretler iş değerlemesine dayanılarak elde edilen ücret yapısında çoğu zaman başlangıç noktasının diğer bir anlatımla en düşük puanı alan iş grubu için ödenecek ücretleri belirler. Bu yönüyle iş değerlemesine göre kurulacak bir ücret yapısında verime ve işin zorluğuna göre ücret kavramının yanında, gereksinime göre ücret anlayışının gereklerine de uymaktadır.

Adalet kavramı hemen hemen tüm toplumlarda gerçekleştirilmeye çalışılan bir amaç olarak görülmektedir. Ücretlerde adalet de "eşit işe eşit ücret" ödenmesini gerekli kılar. Bunun gerçekleştirilmesi de ancak iş değerlemesinden yararlanılarak gerçekleştirilebilir.

Çalışanın aldığı ücretin toplumda bir statü simgesi olarak değerlendirildiğini anımsayacak olursak, her çalışanın hak ettiği ücreti almasının bu açıdan da

önemi ortaya çıkar.

İş değerlemesi işlerin birbirine karşı değerini belirlerken aynı zamanda statü yapılarını da belirlemektedir.

İş değerlemesi verilerine dayanarak oluşturulan ücret yapısını uygun olmayan iş ve çalışanların durumları değerlendirilirken de özellikle çalışanların beklentileri, psikolojik ve moral etkenler öncelikle göz önünde bulundurulmaktadır. Aksi halde sistemden umulan yararlar elde edilemeyebilir.

İş değerlemesi konuyla ilgili tüm grupların çalışmalara katılmasını, görüşlerinin ve isteklerinin değerlendirilmesini gerekli kılar. Bunun sağlanabilmesi ilgili kesimlerin bir araya gelmesi ve iş birliği halinde çalışmaları demektir. Bu süreç iş barışı ve işçi-işveren ilişkilerinde olumlu gelişmelere ortam hazırlayabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRNEKOLAY İNCELEMESİ

Böyle bir projenin incelenmesi ve doğru değerlendirmeler yapılabilmesi için, projenin uygulandığı ortamı, uygulanma sürecini ve atmosferini bilmek gereklidir. Çünkü niteliği gereği daha sonradan görülmesi ve değerlendirilmesi mümkün olmayan birtakım ilişkiler ve süreçleri içeren bir çalışmadır.

Oysa, burada yapılan inceleme proje tamamlandıktan sonra ikinci el bilgi kaynaklarından yararlanılarak yapılmak zorunda kalmıştır. Bu kaynaklar proje ile ilgili çalışmaların bulunduğu "TİGEM İş Değerlendirme Sistemi"nin ve kullanılan formların incelenmesi, projede görev alan uzmanlar, işçi ve işveren sendikaları ve TİGEM yetkilileri ile yapılan özel görüşmeleri içermektedir. Bu şekilde ikinci el kaynaklardan yararlanılarak yapılan bir değerlendirmenin zayıf taraflarının da bilincinde olarak projenin incelenmesinde şu yöntem izlenmiştir:

İlk aşamada iş değerlemesi çalışmalarıyla ilgili genel bilgi verilerek yapılan işler ortaya konulmuş, bu çalışmanın kuramsal bölümündeki içerik ve ilgililerle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bilgilerin ışığı altında değerlendirmeler yapılmıştır.

İkinci aşamada yine aynı yöntemle, iş değerle-

mesi sonuçlarından yararlanılarak yeni ücret yapısının oluşturulmasına yönelik bulgular değerlendirilmiştir.

A. PROJENİN AMACI VE UYGULANDIĞI İŞLETMEDEKİ ÜCRET SİSTEMİ

1. Projenin Amacı

TİGEM 8.6.1984 tarih ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname çerçevesinde faaliyette bulunmak üzere oluşturulmuş bir Kamu İktisadi Kuruluşu'dur. Amacı, tarım ve tarıma dayalı sanayiın gereksinim duyduğu temel mal ve hizmetleri üretmektir (TİGEM Ana Statüsü, madde 4).

T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM) 1984 yılı raporunda "bilimsel metodlara (iş analizi, iş etüdü) dayalı personel norm kadrosunun saptanması" dileğini belirtmiştir. TİGEM üst yönetimi de bu dileğin yerine getirilmesi amacıyla Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) ile bir anlaşma yapmıştır. Bu anlaşma çerçevesinde MPM uzmanları ve TİGEM elemanlarının ortak çalışmaları sonucu TİGEM merkez örgütü ile işletmelerinin ORGANİZASYON EL KİTABI, KADRO EL KİTABI ve NORM KADRO KILAVUZLARI'nın bir proje çerçevesinde hazırlanması planlanmıştır. Bu anlaşmaya ek olarak TİGEM üst yönetimi toplu iş sözleşmesi kapsamına giren işler için ödenen ücretlerdeki sorunları göz önünde bulundurarak, bu gruptaki işler için iş değerlemesi yapılmasını

istemiştir (Eseroğlu, 1990: Dz. Gör.). Toplu iş sözleşmesi kapsamına giren işlerde çalışan işçi sayısı TIGEM'in tüm işletmelerinde 30.6.1990 tarihinde sürekli statüde 6024, geçici statüde 3896 olmak üzere toplam 9920'dir (Aktuğ, 1990: Dz. Gör.). Bu çalışmanın yapılmasındaki amacın özellikle işçi grubuna ödenecek ücretlerin bilimsel ve objektif ölçülere göre belirlemek, işletmenin ve çalışanların gereksinim duyduğu iş hızının sağlanması ile iş gücü verimliliğinin arttırılması olduğu belirtilmiştir (Eseroğlu, 1990: Dz. Gör.).

2. Projenin Uygulandığı İşletmedeki Ücret Sistemi

TIGEM'de toplu iş sözleşmesi kapsamında bulunan işler için zaman temeline dayanan ücret sistemi uygulanmaktadır. Bu sistemde ücret, anımsanacağı üzere işin süresine göre ödenmekte ve gerçekleştirilen verim düzeyi dikkate alınmamaktadır. Zaman ücretinde, ücret miktarı çeşitli iş sınıfları için önceden saptandığından her çalışan alacağı ücretin düzeyini bilmektedir. TIGEM'de de ücretler önceden belirlenen miktarlar üzerinden ödenmektedir. Ancak iş sınıfları arasında herhangi bir ayırım yapılmamıştır (Tarım-İş... M.33). Yalnızca, günlük çalışma süresi ve dinlenmeye tabi olmayanlara diğer iş gruplarından ayrı olarak belirli bir miktar aylık tazminat olarak ödenmektedir (Tarım-İş... M. 36)

Ayrıca her iş grubu için aynı düzeyde olmak üzere her bir yıllık kıdem için 30.- TL ödenmektedir.

Bu uygulamada ilk göze çarpan durum bütün işlerin bir grupta düşünülerek her iş için aynı ücret haddinin belirlenmiş olmasıdır. Oysa en azından eşdeğer işe eşit ücret ilkesinin gerçekleşebilmesi yönünden iş grupları arasındaki farklılıkların göz önüne alınması zaman ücreti sisteminin de gereği olarak görülmektedir.

B. PROJENİN KURAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ

1. Yapılan İş Değerlemesi Çalışmaları (Kullanılan Kavram ve Teknikler) (MPM,1990: 11-16):

Çalışmada TIGEM bünyesinde bulunan ve toplu sözleşme kapsamına giren işlerin belirli faktörler yardımı ile değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bunun için TIGEM'in 32 işletmesinde gözlem ve inceleme yapılmıştır. Bu işletmeler alfabetik sıraya göre aşağıda verilmiştir:

Altınova, Anadolu, Atatürk, Bala, Ceylanpınar, Çeçekdağı, Çukurova, Dalaman, Gelemen, Gökçeada, Gökhöyük, Gözlü, Hafik, Inanlı, Kahramanmaraş, Karacabey, Karaköy, Karasu, Kazova, Koças, Konuklar, Kumkale, Manisa, Malya, Merkez İmalat ve İkmal, Tahirova, Turunçgiller, Türkgeldi, Polatlı, Reyhanlı, Sultansuyu ve Ulaş.

TIGEM iş değerlendirme sistemi ile ilgili olarak aşağıda sıralanan çalışmalar yapılmıştır:

1.1. Eğitim Çalışmaları

İş değerlemesi çalışmalarının amaç, kural ve yöntemleri konularında işçi ve işveren taraflarının bilgilendirilmeleri, bu sistemin meydana getirilmesi ve uygulanmasında başarıya ulaşılması için gereklidir. Bu bakımdan çalışmaların başlangıcı ve devamı ile sonuçların tartışılması aşamalarında TIGEM yönetici ve çalışanlarına iş değerlendirme sisteminin çeşitli yönleri hakkında geniş açıklamalarda bulunulmuştur.

1.2. İşletmelerin İncelenmesi

TIGEM iş değerlendirme sistemi için temel olan iş analizi çalışmaları tüm işletmelerde yapılmıştır. İş analizlerinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi bakımından işletmelerde sürdürülen hizmet ve üretim faaliyetlerinin çeşitli yönleriyle tanınması zorunluluğu vardır. Bunun için TIGEM ve MPM uzmanlarından oluşan proje grubu işletmelerde inceleme ve gözlemlerde bulunmuşlardır.

1.3. İşlerin Belirlenmesi

İş analizi çalışmalarının ilk aşamasında TIGEM işletmelerindeki iş çeşitleri belirlenmiş, mevcut iş unvanları incelenmiş ve TIGEM yetkililerinin unvanların standartlaştırılması konularında görüşleri alınmıştır. Bu görüşler ile yapılan inceleme sonuçları dikkate

alınarak TİGEM bünyesinde yer alan ve toplu sözleşme kapsamına giren 46 iş saptanmıştır. Bu iş unvanları, TİGEM Norm Kadro Çalışmaları çerçevesinde belirlenen kadrolardan "Toplu Sözleşmeye Tabi Kadrolar" bölümünde yer alan işçi kadro unvanlarını oluşturmaktadır.

1.4. İş Analizlerinin Yapılması

İş analizi soru formları, iş tanımlarını yapabilmek ve faktör-puan planına uygun olmak üzere aşağıda ana başlıkları verilen konularda bilgileri toplayacak biçimde hazırlanmıştır. Bu konular; yapılan iş, öğrenim-bilgi ve deneyim gereksinimi, beceri ve teknik yetenek gereksinimi, sorumluluk durumu, denetlenen işler, denetim için gerekli bilgiler, harcanması gerekli çaba, çalışma koşulları ile iş riski ve işle ilgili diğer bilgilerden oluşmaktadır.

Her başlık altında yer alan sorulardan, gerek iş analistleri ve gerekse iş analiz formlarını kontrol eden yetkililerce çıkarılacak anlamların aynı ve doğru olabilmesi için, hazırlanan soru formları yapılan iş analiz ön çalışmaları ile test edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Hazırlanan iş analiz soru formları ile işler hakkında bilgilerin toplanması çalışmaları değerlendirme kapsamına alınan tüm işler için ayrı ayrı yapılmıştır. Bu çalışmalar sırasında, soru formları ile bilgilerin derlenmesi yanında çalışanlarla karşılıklı görüşmeler yapılmış ve işleri incelemek üzere gözlemlerde bulunul-

muştur. Analiz soru formları ile toplanan bilgilerin doğrulanması için bu formlardaki bilgiler işletme yetkilileri tarafından kontrol edilmiştir.

1.5. İş Tanımlarının Yapılması

İş analiz formundaki bilgilerin derlenmesi ve incelenmesi sonucunda hazırlanan iş tanımları, o işin kapsamına giren ödevler, sorumluluk ve diğer özellikler ile işin yapılmasında kullanılan makine, ekipman ve malzemeleri belirleyecek biçimde yapılmıştır. Ayrıca iş tanımlarının açık olarak ve herkes tarafından kolaylıkla anlaşılacak şekilde noksansız yapılması zorunluluğu da dikkate alınmıştır. Daha sonra hazırlanan iş tanımları "İş Analiz ve Değerlendirme Formu"na geçirilmiştir.

1.6. Faktör-Puan Planının Hazırlanması

TİGEM işletmelerinde yapılan iş değerlendirme çalışmalarında kullanılan puanlama yöntemi uygulamaları sırasında işlerin, özellikleri ile önemi ve güçlükleri belirlenmiştir. Bu amaçla öncelikle TİGEM iş değerlemesi faktör-puan planı hazırlanmıştır. İşlerin değerlendirilmesinde kullanılacak olan faktör ve alt faktörler öncelikle saptanmıştır. Bunun için Dünya'da uygulanan ve ülkemizde başarılı sonuçları alınan iş değerlendirme sistemlerinde kullanılan faktör ve alt faktörler, TİGEM'in kuruluş amacı ve bünyesinde bulunan toplu iş

sözleşmesi kapsamına giren işlerin özellikleri dikkate alınarak seçilmişlerdir. Bu faktör ve alt faktörler üzerinde TIGEM yetkilileri ile yapılan görüşmelerle bu kuruluş özelliklerine uygun hale getirmek üzere gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Buna göre beş ana faktör ile on dört alt faktör belirlenmiş ve bunlar beş dereceye ayrılmışlardır. Her bir faktör, alt faktör ve bunların dereceleri ayrı ayrı tanımlanmıştır. Bu tanımların uygunluğu da TIGEM işletmelerindeki işler üzerinde test edilmiş ve kuruluş yetkilileri ile görüş birliği sağlanmıştır. Faktör, alt faktör ve derece puanları da yetkililer ile birlikte ve bu konuda mevcut yöntemler dikkate alınarak yapılan ağırlıklama ve puanlama çalışmalarıyla belirlenmiştir. Belirlenen puanlar ülkemizde başarı ile uygulanan "Metal Sanayii İş Değerlendirme Sistemi" ile "Gıda Sanayii" için yapılan iş değerlemesi çalışmalarının sonuçları ile karşılaştırılarak incelenmiştir. Daha sonra seçilen bazı işler puanlanarak, faktör-puan planı test edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak kesin hale getirilmiştir.

1.7. İşlerin Puanlanması

TIGEM işletmelerinde bulunan işler faktör-puan planı yardımı ile puanlandırılmıştır. Puanlandırma sırasında iş tanımları ile işlerin yapılmasında kullanılan makine, ekipman ve malzemelerin özellikleri gözönüne alınarak, her bir işi faktör puan planında yer alan beş dereceden hangisinin tanımı en uygun olarak

belirliyor ise, o dereceye ait puan değeri verilerek "İş Analiz ve Değerlendirme Formu"ndaki yerine yazılmıştır. Bu yöntemin uygulanması ile her bir iş için mevcut ondört faktör derecesinin puan değerleri toplanarak o işin 'toplam puanı' hesaplanmıştır. Bundan sonra toplam puanlarına göre işler sıralanarak listelenmiştir.

1.8. İşlerin Gruplandırılması

TIGEM iş değerlendirme çalışmalarında işleri toplam puanlarının gösterdikleri dağılım ile işlerin birbirlerine göre mevcut toplam puan durumları gözönüne alınarak dokuz iş grubu belirlenmiştir. İşler toplam puanlarına uygun puan gruplarına yerleştirilmiştir. Bu konuda da ülkemizde değişik sektörlerde uygulanmakta olan iş değerlendirme sistemleriyle uygunluk sağlanmış ve TIGEM yetkilileri ile bu konuda da görüş birliği sağlanmıştır.

2. Projenin İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda ana boyutlarıyla açıklanan iş değerlemesi çalışmaları, bu çalışmanın kuramsal kısmının ortaya koyduğu içerik açısından ana çizgileriyle iş değerlendirme ön çalışmaları ile puanlama yöntemi ve uygulama aşamaları açısından eldeki bilgiler ışığı altında değerlendirilmeye çalışılacaktır.

2.1. İş Değerlemesi Ön Çalışmaları

İş değerlemesi çalışmalarının gerektirdiği sorumlulukları üstlenebilecek ekibin seçimi programın başarısı için önemli bir etken olmaktadır. Burada ekibi oluşturanların niteliklerinin yanısıra temsil ettikleri grupların da önemli olduğunu belirtmek gerekir.

Bu projenin tamamı için MPM'den beş uzman ve TIGEM'in çeşitli birimlerinden sekiz eleman görevlendirilmiştir. Ancak iş değerlendirme çalışmalarına çeşitli nedenlerle söz konusu ekibin tamamı katılmamış çalışmaların tamamına yakın kısmı projede görevli MPM uzmanlarından birinin sorumluluğunda ve TIGEM elemanlarından iş değerlendirme konusunda deneyimli bir görevli tarafından işletme yöneticileri ile işbirliği halinde gerçekleştirilmiştir (Koçak, 1990, Öz. Gör.).

Tüm ekibin iş değerlendirme çalışmalarına katılmamış olması değerlendirme sürecinde yeterli bilgi birikiminin sağlanamadığı kuşkusuna yol açabilir. Ancak değerlendirme kapsamına alınan işlerin fazla sayıda olması, ve değerlendirme yapan kişilerin organizasyon ve norm kadro çalışmalarına da katılmış olmaları nedeniyle işletmeyi ve işleri tanımasını bu kuşkuları bir ölçüde giderebilecek etmenlerdir.

İş değerlendirme planı oluşturulmadan önce değerlendirme kapsamına alınacak işlerin belirlenmiş olması, projenin amacının saptanması ve özellikle kullanılacak ana ve alt faktörlerin seçimi, tanımlanması, ağırlıklandırıl-

ması gibi çalışmaların seçilen işlerin nitelikleri gözönünde bulundurularak gerçekleştirilebilmesine olanak sağlaması açısından olumlu bir yaklaşım olmuştur. Ancak yalnızca hangi işlerin değerlendirileceğinin belirlenmesi ile yetinmek umulan yararları sağlamaya yetmez. Söz konusu işlerin nitelik ve sayılarının da saptanması ile elde edilen bilgilerden iş değerlemesi planının seçimi ve geliştirilmesi konusunda yararlanılması çalışmaların başarısı için çok önemli bir aşamadır. TIGEM iş değerlendirme projesinde değerlemeye dahil edilen 46 iş (unvan) için, puanlama yönteminin seçilmiş olması diğer olumlu yönlerine karşın, maliyetinin yüksek olması, sistemin oluşturulması ve uygulanmasının oldukça zor olması açısından tartışma konusu olabilir.

Bu projede toplu sözleşme kapsamına giren işlerin belli faktörler yardımıyla değerlendirilmesinin amaçlandığı belirtilmektedir (MPM, 1989: 11). Dolayısıyla bu çalışmaların sonuçlarından en fazla etkileyecek olan kesimin, diğer bir deyişle işçi ve sendika temsilcilerinin iş değerlendirme sürecinde görev almaları ve bu yolla çalışanların isteklerinin sisteme aktarılması gerçekleştirilerek programın kabulü ve uygulanması konusunda olumlu katkılar sağlayabilirdi. Ancak çeşitli nedenlerle bunun gerçekleşmemiş olması bu çalışanlardan umulan yararın elde edilmesi açısından önemli bir eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır.

2.2. Puanlama Yöntemi ve Aşamaları

Puanlama yöntemi ile yapılacak iş değerlemesi çalışmalarında izlenmesi gerekli ilkeler ve yöntemlerin neler olduğu bu çalışmanın kuramsal bölümünde ortaya konulmaya çalışılmıştır. TIGEM iş değerlemesi projesi de bu ilkeler ve yöntemler gözönünde bulundurulularak incelenmiştir. Bu amaçla proje kapsamında bulunan tüm işler için "iş analizi ve değerlendirme formları" tek tek elden geçirilmiştir. Özellikle puanlama yönteminin uygulanmasında izlenen yöntemin geçerliliği bu formlardan elde edilen bilgiler ışığında araştırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla her faktörün derecelerine kaç unvan girdiği değerlendirme formlarındaki bilgilerden yararlanılarak saptanmış ve aşağıdaki tablo oluşturulmuştur (Tablo 1).

Projenin incelenmesinde bu tablodaki verilerden önemli ölçüde yararlanılmıştır.

2.2.1. Değerleme Kapsamına Alınacak İşlerin Belirlenmesi

Bu projede değerlendirilmesi yapılacak işler, toplu iş sözleşmesi kapsamına giren işler olarak belirlenmiştir. Bu grupta bulunan ve norm kadro çalışmalarından önce çeşitli unvanlar altında bulunan işler, standardizasyonu da sağlamak amacıyla 46 unvanda toplanmıştır. İş değerlendirilmesi kapsamına alınacak işlerin bu şekilde

| FAKTÖR VE ALT FAKTÖRLER | İşlerin Derecelere Dağılımı | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|----|-----|----|----|
| | I | II | III | IV | V |
| 1. BİLGİ VE DENEYİM | | | | | |
| Öğrenim ve Temel Bilgi | 5 | 7 | 7 | 17 | 10 |
| Deneyim | 6 | 8 | 29 | 1 | 2 |
| 2. BECERİ VE TEKNİK YETENEK | | | | | |
| Beceri | 5 | 6 | 16 | 14 | 5 |
| Teknik Yetenek | 9 | 4 | 13 | 17 | 3 |
| 3. SORUMLULUK | | | | | |
| Makine-Takım ve Ekipman | 9 | 11 | 5 | 10 | 11 |
| Malzeme ve Ürün | 6 | 11 | 8 | 15 | 6 |
| Üretim | 7 | 5 | 26 | 5 | 3 |
| İş Güvenliği | 8 | 17 | 4 | 7 | 10 |
| Nezaret ve Kontrol | 14 | 11 | 10 | 4 | 7 |
| 4. ÇABA | | | | | |
| Bedensel Çaba | 1 | 2 | 34 | 8 | 1 |
| Zihinsel Çaba | 4 | 4 | 17 | 17 | 4 |
| 5. ÇALIŞMA ŞARTLARI | | | | | |
| İş Riski | 7 | 9 | 19 | 6 | 5 |
| Çevre Şartları | 1 | 1 | 4 | 29 | 11 |
| İşin Devamlılığı | 2 | 14 | 9 | 12 | 9 |

Tablo 1: İşlerin Faktörlere Dağılımı

(Kaynak : İş Değerleme formları incelenerek oluşturulmuştur)

belirlenmiş olması, uygun değerlendirme faktörlerinin seçiminde, ağırlık ve derecelerinin belirlenmesinde yalnızca ilgili işlerin dikkate alınmasına ve daha duyarlı bir iş değerlemesi çalışmasına ortam hazırlamaktadır. Bu yolla iş değerlemesi çalışmalarının diğer aşamalarında ortaya çıkma olasılığı bulunan çeşitli sorunların da önüne geçilebileceği söylenebilir. Ancak diğer konular bir yana bırakılacak olursa, burada çalışanlarla ve sendika ile gerekli işbirliğinin kurulabilmesini söylemek oldukça güçtür.

2.2.2. İş Analizlerinin ve Tanımlarının Yapılması

İş değerlemesi çalışmaları için gerekli bilgileri sağlayacak ve işleri her yönüyle açıklığa kavuşturacak iş analiz soru formlarının hazırlanması iş değerlemesi çalışmalarının duyarlı bir bölümünü oluşturmaktadır. Nitekim işlerin birbirlerine göre mevcut önem ve güçlüklerinin değerlendirilmesi, iş analiz formunda bulunan soruların kapsamı ve gerçekçiliği ile bu sorulara verilen cevapların doğruluğu ve tam oluşu ile doğrudan ilişkilidir.

TIGEM iş değerlemesi projesinde kullanılan soru formu iş değerlemesine yönelik bilgi toplamak amacı ile düzenlenmemiş olup, öncelikle reorganizasyon ve norm kadro çalışmaları için ve işletmedeki tüm görevleri kapsayacak şekilde oluşturulmuştur (Ek I). Diğer bir anlatımla, iş değerlemesine konu olan ve toplu iş söz-

leşmesi kapsamındaki işler için çok duyarlı ve ayrıntılı bilgi toplanması konusu tartışmaya açık görülmektedir.

Bunun bir nedeni iş analizi soru formundaki sorular ile iş değerlemesi için seçilen faktörler arasında doğrudan ilişki kurmanın oldukça güç oluşudur. Örneğin, soru formunda bulunan 4, 5 ve 6. sorular değerlendirme kapsamındaki işlerin hemen hemen hepsi için iş değerlemesine yönelik bilgi sağlayacak nitelikte değildir. Yine 2. sorunun tüm şıkları reorganizasyona yöneliktir. Kısaca kullanılan soru formunun sadece iş değerlendirme için hazırlanmadığı anlaşılmaktadır.

Diğer bir tartışma konusu ise iş analizi soru formunu cevaplayan grubun bu sorulara doğru ve yeterli cevap vermesidir. Bu soru formunun kullanılmasında cevaplayıcıların işlerini yaptıkları şekilde ve yazılı olarak ifade edebilecekleri varsayımı vardır. Ancak değerlendirme kapsamına alınan işleri yapanların eğitim ve kültür düzeyleri gözönünde bulundurulduğunda bu varsayımın hatalı sonuçlara yol açabileceği söylenebilir.

Ancak soru formu uygulamasının bu olumsuz etkilerini gidermek amacıyla çalışanlarla görüşüldüğü, işleri incelemek üzere gözlemler yapıldığı ve toplanan bilgilerin doğrulanması için işletme yetkililerince kontrol edildiği iş değerlendirme raporunda belirtilmektedir. İş analizi soru formunun açıklama bölümünde cevaplama sırasında isteyenlerin çalışma grubuyla

ilişki kurarak sorularını sorabilecekleri yazılmıştır. Tüm bu çalışmaların da toplanan bilgilerin iş değerlemesi için kullanışlı hale gelmesinde olumlu katkıları olduğu söylenebilir.

İş analizleri ile işlere ilişkin bilgiler toplandıktan sonra bunların daha kısa ve özet tanımlar haline dönüştürülmesi gerekmektedir. İş değerlemesi için kullanılacak iş tanımları daha özlü anlatım gerektirir.

TIGEM'de iş değerlemesi için kullanılacak iş tanımların ayrıntılı olarak ve anlaşılır bir dille yazıldığı görülmektedir. Kullanılacak malzeme ve ekipmanın da ayrıca belirtilmiş olmasının değerlendirme, çalışmalarının daha sağlıklı sonuçlanmasında yararlı olduğu söylenebilir. Ayrıca her tanımın sonu "Amiri tarafından verilen benzeri nitelikteki diğer ödevleri de yerine getirir" şeklinde bitmektedir. Bu cümlenin tanımlarda yer alması çok önemlidir. Bunun amacı, tanımlanan ödevler dışında ortaya yeni bir ödev çıktığında bunun çalışan tarafından kendine ilişkin bir ödev olmadığı gerekçesiyle reddedilmesini, dolayısıyla işin aksamasını önlemektedir. Buradaki "benzeri nitelikte olma" koşulu amir ya da ustabaşlarınca çalışanların istismarına engel olmak amacını gütmektedir.

Ancak bu tanımların kapsadığı işlerin belirlenmesi konusunda işveren ve işçi sendikası görüş birliği sağlamış değildir.

2.3.3. Faktörlerin Seçimi

Faktörlerin seçilmesinde bazı ilkelere uyulması gereği gözden uzak tutulmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında TIGEM iş değerlendirme projesinde seçilen faktörler için iş değerlendirme formlarının incelenmesi ile elde edilen bulgular ışığı altında şunlar söylenebilir:

Faktörlerin her işteki payının farklı düzeyde bulunması gereklidir. Tüm işlerin hemen hemen aynı ortamda yapıldığı durumlarda işyeri koşulları faktörünün iş değerlendirme açısından pek fazla önemi yoktur. Bu projede de birçok faktör bu açıdan tartışma konusu olabilir. Örneğin deneyim faktöründe değerlemeye alınan tüm işlerin %63'ü üçüncü derecede, beceri ve teknik yetenek faktörlerinde işlerin %65'i üçüncü ve dördüncü derecede, üretim faktöründe %57'si üçüncü derecede, bedensel çaba faktöründe %74'ü üçüncü derecede değerlendirilmiştir (Tablo 1).

Faktörlerin birbiri içine geçmeyecek şekilde belirlenmesi iş değerlendirme sonuçlarının duyarlılığını ve doğruluğunu etkiler. TIGEM iş değerlendirme projesinde özellikle sorumluluk ana faktörünün daha duyarlı bir değerlendirme yapmak kaygısıyla, birbirine ve değerlemede olumsuz sonuç verebilecek şekilde, birbiri içine geçme olasılığı bulunan alt faktörleri içerdiği görülmektedir. Örneğin, 'makine-takım ve ekipman sorumluluğu', 'malzeme ve ürün sorumluluğu' ile 'üretim sorumluluğu' şeklinde belirlenen alt faktörler hem değerlendirme süre-

cinde, hem de programın tanıtılması ve benimsetilmesi aşamalarında karışıklıklara yol açabilecek nitelikte görülmektedir. Bu nedenle söz konusu faktörlerin birleştirilerek tanımlanmış olmasının daha yararlı olabileceği söylenebilir.

Faktör seçiminde gözönüne alınacak noktalardan birisi de faktörlerde işveren, çalışan ve sendika görüşlerinin temsil edilmesidir. Ancak TIGEM iş değerlemesi raporunda belirtildiği gibi işveren görüşlerinin yöneticilerle görüşülmek yoluyla gözönüne alınmasına karşın, çalışanların ve ilgili sendikanın görüşlerinin de sisteme aktarıldığından söz edilmemektedir.

Seçilen faktörlerin bütün işleri kapsamaması da önemli bir ilkedir. Bu projede kullanılan ana faktörler genellikle puanlama yönteminde yaygın olarak kullanılan faktörlerdir. Ancak alt faktörlerin belirlenmesi konusu bu aşamada önem kazanmaktadır. Bu açıdan işlerin ve işletmenin özelliklerinin gözönünde bulundurulması gereğinin bazı faktörler için yerine geldiği söylenebilir. Örneğin, çalışma koşulları ana faktörü çoğu iş değerlemesi uygulamasında 'çevre koşulları' ve 'iş riski' gibi iki alt faktöre ayrılmaktadır. Bu projede ise ilgili işlerin niteliği gereği gerçekten önemli olduğu düşünülen 'işin devamlılığı' alt faktörü bu iki faktöre ek olarak belirlenmiştir.

Seçilecek faktör sayısı da işletme özellikleri ve gereksinimlerini karşılayabilecek sayıda olmalıdır. TIGEM iş değerlemesi planında beş ana faktör

belirlenmiş ve bunlar da ondört alt faktöre ayrılmıştır. Ana faktörlerden 'bilgi ve tecrübe' ile 'beceri ve teknik yetenek' gruplarının ayrı ayrı oluşturulmasının değerlendirme sürecine ve sonuçlarına olumlu bir katkıda bulunduğunu söylemek oldukça güçtür. Bu iki grubun birleştirilmesinin uygulamada kolaylık sağlaması düşünülebilir. Ancak, alt faktörler gözönüne alındığında bu durumun pek fazla olumsuz etkisi olmaması gerektiği söylenebilir. Çünkü bu iki grup faktörünün 'yetenek faktörleri' olarak düşünüldüğü ve dört alt faktöre ayrıldığı varsayılabilir.

Alt faktör sayısının da gereğinden fazla olduğu düşünülebilir. Ancak bu sayıyı yine işlerin ve işletmenin özelliklerinin etkilediği gözden uzak tutulmamalıdır. Örneğin bu iş değerlemesi planında çoğu planda önemli olmayan 'işin devamlılığı' alt faktörü eklemek durumunda kalınmıştır.

Bunun yanısıra sorumluluk ana faktörünün de biraz fazla ayrıntılandırıldığı söylenebilir. Özellikle ilk üç alt faktörde yapılacak bir düzenleme bu konuda olumlu katkılar sağlayabilir.

2.2.4. Faktörlerin Tanımlanması

İş değerlendirme planında kullanılacak faktörlerin ne anlama geldiğinin belirlenmesi gereklidir. Bunun için de faktör tanımları basit, açık ve doğru olarak yapılmalıdır. TIGEM iş değerlendirme projesinde faktör

tanımlarının yapılması sırasında yetkililerle görüşüldüğü ve tanımların ilgili işler için uygunluğunun test edildiği belirtilmiştir. Ancak, faktörlerin tanımlanması aşamasında da çalışanların ve ilgili sendikanın katılımından söz edilmemektedir.

Faktör tanımlarını iş değerlendirme ekibinin yapmış olması değerlendirme sonuçlarının duyarlılığı yönünden olumlu katkılar sağlar. Tanımlarda yanlış anlaşılmalara yol açabilecek hatalar olsa bile değerlendirme ekibinin birbirine uyum sağlamış olması halinde tüm işler aynı yönde ve sistematik olarak etkileneceğinden sonuçlarda pek fazla farklılık olmaz. Seçilen ana ve alt faktörlerin genel ve bilinen faktörlerden seçilmiş olması da tanımların yapılmasına ve anlaşılır nitelikte olmasına katkı sağlamaktadır.

Faktör seçimiyle tanımları arasındaki ilişki ölçü biriminin belirlenmesinde de görülür. Tanımların yapılmasından sonra gerekli tamamlayıcı bilgilerin yanısıra ölçü biriminin ne olacağı da açıkça yazılmalıdır. Oysa TIGEM iş değerlendirme projesinde bunu ilgili faktörün tanımından kestirmek gerekmektedir (EK III).

2.2.5. Faktör Derece Sayısının Saptanması ve Tanımlanması

TIGEM iş değerlendirme projesinde bütün faktörler beş derece olarak belirlenmiştir. Bu uygulama puanlama yöntemiyle yapılan iş değerlendirme planlarının çoğunda görülmektedir. Buna karşın, faktör derece sayısının

değerleme kapsamına alınan işlerle yakından ilişkili olması gereği gözden uzak tutulmamalıdır.

Bu yönden söz konusu proje oluşturulan tablodaki (Tablo 1) değerlere göre incelendiğinde şu noktalar göze çarpmaktadır:

'Öğrenim ve temel bilgi' alt faktörü, tüm faktörlerde olduğu gibi beş derece olarak saptanmıştır. Ancak iş değerlendirme formlarının incelenmesi sonucunda işlerin faktör derecelerine dağılımında bir dengesizlik görülmektedir. Buna göre ilk üç dereceye giren iş sayısı ile, yalnızca dördüncü dereceye giren iş sayısı hemen hemen eşittir. Bu durum ilgili faktör için beş yerine üç derece saptanmasının gerekliliği konusunda bir ipucu olarak değerlendirilebilir.

Deneyim faktöründe ise, değerlemeye alınan işlerin %63'ü üçüncü derecede yer almaktadır. Bu ise, ilgili faktörün ya iyi tanımlanmadığı ya da işleri birbirinden ayırma niteliğinin düşük olduğu kanısını uyandırmaktadır.

Beceri ve teknik yetenek alt faktörlerinde toplam işlerin %65'i üçüncü ve dördüncü derecelerde yer almışlardır. Bu durum söz konusu faktörlerin derece sayısında sorunlar olabileceğini göstermektedir.

Makine-takım ve ekipman, malzeme ve ürün ile üretim sorumluluğu alt faktörleri için de benzer sorunlar vardır. Örneğin üretim sorumluluğunda tüm işlerin %57'si üçüncü derecede değerlendirilmiştir. Oysa bu üç

alt faktör birlikte değerlendirildiğinde bu sorunlar kısmen giderilmektedir.

İş güvenliği ile nezaret ve kontrol sorumluluğu alt faktörlerinde de işlerin derecelere dağılımında sorunlar vardır. İş güvenliği faktörünün üçüncü ve dördüncü dereceleri, nezaret ve kontrol faktörünün dördüncü ve beşinci derecelerinin birleştirilerek tanımlanması daha yararlı olabilir.

Bedensel çaba faktöründe işlerin %74'ü üçüncü derecede değerlendirilmiştir. Bu durum sözkonusu faktörün iş değerlendirme açısından fazla önem taşımadığı konusunda kuşkulara yol açmaktadır.

Zihinsel çaba faktöründe de işlerin %74'ü üçüncü ve dördüncü derecede yer almaktadır. Değerleme kapsamına alınan işlerin daha çok bedensel işlerden oluştuğu anımsandığında derece tanımlarının doğruluğu ve işler için uygunluğu kuşkulu hale gelmektedir.

İş riski faktöründe yine işlerin %41'i üçüncü derecede toplanmış, diğerleri ise kalan dört dereceye dağıtılmıştır. Bu nedenle birinci ve ikinci derece ile dördüncü ve beşinci derecelerin birleştirilerek tanımlanması dereceler arasında dengeli bir dağılım sağlayabilir.

Çevre şartları faktöründe de işlerin %87 gibi tamamına yakın bir kısmı dördüncü ve beşinci derecede değerlendirilmiştir. Bu durum diğer dereceleri iş değerlendirmesi açısından anlamsız hale getirmektedir.

İşin devamlılığı faktöründe birinci dereceye

işlerin %4'ü girmektedir. Kalan %96'lık kısım ise, diğer dört dereceye dağılmaktadır. Dolayısıyla bu faktörün de dört dereceli olarak tanımlanmasının yararlı olabileceği söylenebilir.

2.2.6-7. Faktör Ağırlıklama ve Puanlama Çalışmaları

İş değerlendirme çalışmalarında değerlendirilecek işlere uygun faktörlerin seçilmesinin yanında, işlerin toplam değeri içindeki payının yüzde olarak belirlenmesi ve her birine saptanan toplam puan üzerinden bir ağırlık verilmesi gereklidir. Bir faktörün diğerine göre ağırlığının belirlenmesi burada temel sorunu oluşturur.

Bu projede faktör ağırlıklarının işletme yetkilileri ile birlikte ve mevcut yöntemler gözönüne alınarak yapıldığı belirtilmektedir (MPM, 1989: 14). Buna göre oluşturulan faktör puan planı (EK II)'de verilmiştir.

Bu planın oluşturulmasında izlenen yöntem konusunda fazla bilgi sağlanamaması nedeniyle ağırlıkların belirlenmesinde gözönüne alınan etmenleri değerlendirmek oldukça güçtür. Ancak Bu konuda özellikle işin devamlılığı faktörünün toplam puan içinde % 5'lik düzeyde ağırlıklandırılması simdiki uygulamadaki önemini yansıtmamaktadır. Çünkü 20.4.1990'da imzalanan toplu iş sözleşmesine göre, söz konusu faktör için toplam ücretin yaklaşık % 20'si kadar ücret ödenmektedir

(TARIM-İŞ..., 1990: M.36).

Faktörlere görelî ağırlık verilmesine ilişkin olarak belirtilmesi gerekli önemli bir nokta bu işlemin öznel yargı temeline dayanması zorunluluğudur. Bugüne kadar, söz konusu değerlerin saptanmasında temel alınacak nesnel bir yöntem ya da ölçüt geliştirilememiştir. Bu nedenle sağlanacak başarı ilgili tüm taraflar arasında varılan görüş birliğine bağlı olmaktadır.

Faktör derecelerine puan verilmesinde genellikle aritmetik ya da geometrik yöntemlerden birisi uygulanmaktadır. Bu projede aritmetik yöntemin kullanıldığı görülmektedir.

Söz konusu puanlamaların diğer bazı iş değerlemesi çalışmaları ile karşılaştırılmasının aradaki farkların görülmesine olanak sağlaması açısından yararlı olabilir.

2.2.8. İş Değerleme Rehberinin Hazırlanması

İş Değerleme Rehberinde bu aşamaya kadar yapılan çalışmalardan sağlanan bilgiler yer almalıdır. Bu rehberde ana ve alt faktörlerin ağırlıkları, derece puanları ve ayrıntılı tanımları bulunmalıdır.

Bu projede yapılan çalışmalar sonucunda hazırlanan faktör puan planı (Ek II)'de verilmiştir. Ayrıca faktör ve derece tanımları ile derece puanlarıyla ilgili bilgiler de (Ek III)'te görülebilir. Söz konusu bilgiler iş değerlendirme rehberi işlevini yerine getirmektedir. Ancak bu bilgilerin derli toplu ve açık-

layıcı örneklerle de desteklenmesi, değerlendirme sonuçlarının daha sağlıklı olmasına katkıda bulunabilir.

Ayrıca bu rehberde, iş değerlemesi sürecinde uyulacak ilkeler ve uygulanacak yöntemler de belirtilmelidir.

2.2.9. İşlerin Değerlenmesi

İş değerlemede, değerlemeyi yapacak kişilerin seçimi ve karar biçiminin önceden saptanması gereklidir.

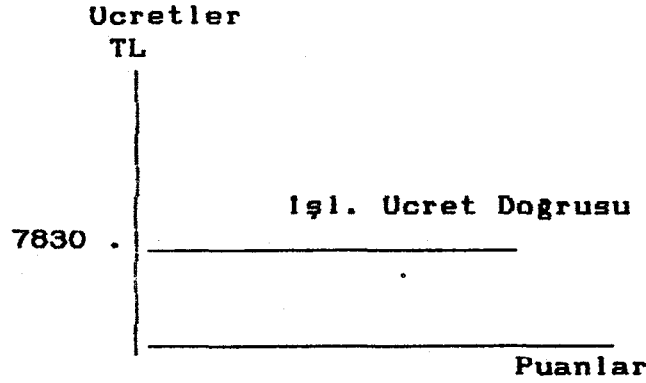
Bu aşamada değerlemecilerin görevi, iş değerlendirme rehberindeki ilkeler ve ölçüleri gözönüne alarak, iş analizleri ile elde edilen bilgilerin ışığı altında, değerlendirilecek işin her faktörün hangi derecesine girdiğinin belirlenmesidir. Daha sonra değerlendirilen işlerin faktör derecelerine karşılık gelen puanların her faktör için puan planında belirlenen puanların toplanması yoluyla işin toplam puanı bulunmaktadır.

TIGEM Projesinde de işlerin puanlanmasında hemen hemen aynı yöntemin izlendiği belirtilmektedir (MPM, 1989: 14). Ancak değerlemeyi yapan grubun kimlerden oluştuğu ve karar süreci konusunda açıklama yapılmamaktadır.

3. Yeni Ücret Yapısının Kurulmasına Yönelik Çalışmalar

TIGEM'de mevcut ücret sistemine göre iş değerlemesi kapsamında bulunan bütün işler için aynı

düzeyde ücret ödenmektedir. Dolayısıyla işletme ücret eğrisi (doğrusu) aşağıdaki gibidir:



Şekil 6: TIGEM'in Mevcut Ücret Doğrusu

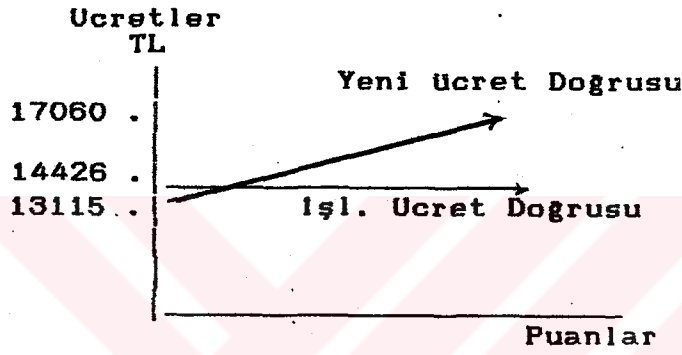
Kaynak: TIGEM Personel Müdürlüğü Kayıtları

Böyle bir ücret yapısı adaletsiz bir sistem olarak görülmekte ve düzeltilmesi gerektiği konusunda ilgili tüm tarafların (işçi sendikası-işveren sendikası, işveren ve çalışanlar) görüş birliği içinde oldukları görülmektedir.

Yeni ücret yapısının kurulmasında ikinci aşamayı oluşturan piyasa ücret araştırmaları yapılmamıştır. Bunun yerine belirlenen puanların doğrudan ücrete dönüştürülmesi ilke olarak kabul edilmiştir (Polat ve Eseroğlu, 1990: Öz.Gör.). Dolayısıyla işletme, ücretlerini piyasa ile karşılaştırma olanağı bulamadığından yalnızca işletmenin ücret eğrisi gözönüne alınarak yeni ücret yapısının oluşturulmasına çalışılmıştır.

Düzeltilmiş ücret eğrisinin çizilmesinde ise, özellikle işletmenin ödeme gücü ve hükümet politikaları gözönüne alınmıştır. Bu amaçla en düşük ve en yüksek

puanı alan işler arasındaki ücret farkının ne olması gerektiği, diğer bir anlatımla yeni ücret doğrusunun eğiminin ne olacağı ilgili faktörler gözönüne alınarak TIGEM üst yönetimince belirlenmiştir (Eseroğlu, 1990: Öz.Gör.). Buna göre başlangıç olarak en düşük ücretle en yüksek ücret arasında %30 oranında bir fark olması



Şekil 7: Önerilen Yeni Ücret Doğrusu ile İşletme Ücret doğrusunun karşılaştırılması

(Kaynak: A. Eseroğlu, Özel Görüşme, 8.8.1990)

öngörülmüştür ve yeni ücret doğrusunun Şekil 7'deki gibi oluşması toplu sözleşme görüşmelerinde önerilmiştir. İş kıymet grupları, yeni ücret eğrisinin belirlenmesinden önce öngörü yöntemiyle saptanmış ve grup ağırlığı 79 puan olarak hesaplanmıştır (MPM, 1989: 78). Ancak birinci ve dokuzuncu grupların ağırlıkları diğerlerinden farklı olarak oldukça düşük tutulmuştur. Oysa ücretleme çalışmalarında grupların değil, tek tek unvanların üzerinde durulmuştur. İşlerin ücret karşılıklarının belirlenmesinde doğrudan doğruya işlerin toplam puanlarından ve tek ücretleme yönteminden

yararlanılması öngörülmüştür. Bu uygulamaya göre her işin toplam puanından yeni ücret eğrisine çizilen dik çizginin dikey eksenindeki karşılığı işin ücreti olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla her ünvan için ayrı bir ücret düzeyi oluşmaktadır. Burada da benzer şekilde en düşük ve en yüksek puanı alan işler arasındaki puan farkı ve sözkonusu işler arasında olması öngörülen ücret farkı gözönüne alınarak belirlenen bir katsayı yardımıyla tüm işlerin ücret karşılıklarının saptanması kararlaştırılmıştır. Bu yöntem sendikanın da başlangıçta bir karşı çıkması olmamıştır.

İşlerin ve çalışanların yeni ücret yapısındaki yerlerinin belirlenmesi de yöntemin başarıyla uygulanması açısından önemlidir. Burada tüm işler aynı ücreti aldığı için çalışanların kazanılmış hakları açısından birbirinden farkı olmamalıdır. Ayrıca norm kadro çalışmaları sırasında fiilen hangi işleri hangi çalışanların yaptığı da belirlenmeye çalışılmıştır (Eseroğlu, 1990: Öz.Gör.). Bu bakımdan temel sorun yeni ücret eğrisinin üstünde kalan işler açısından gündeme gelmektedir. Bu uygulamanın toplu iş sözleşmesi öncesinde olduğu anımsanırsa, bu sorunun da giderilmesinin çok zor olmayacağı söylenebilir. Ancak, toplu iş sözleşmesi görüşmeleri grevle sonuçlanmış, iş değerlemesine dayalı olarak oluşturulmaya çalışılan bu sistemin uygulanması yönünde bir karar alınamamıştır. İşletmenin mevcut ücret sisteminin devam etmesi ve ücret artışlarının da eskiden olduğu gibi seyyanen yapılması kararlaştırıl-

miştir.

TİGEM'de iş değerlemesi sonucunda elde edilen puanların ücrete dönüştürülmesi ve ücret yapısının kurulmasına ilişkin çalışmalar toplu iş sözleşmesi görüşmeleriyle birlikte yapılmıştır. Bu bakımdan söz konusu sürecin bilinmesinde yarar vardır. Bu amaçla 3. dönem toplu iş sözleşmesi görüşmelerine ilişkin olarak bilgi sağlanmaya çalışılmıştır. Burada tüm toplu sözleşme konuları yerine, inceleme ve karşılaştırma kolaylığı sağlanması açısından özellikle baz ücreti oluşturan günlük ücretlerle ve ilk altı aylık dönemle ilgili veriler gözönüne alınmıştır. Yalnızca bu konu ve dönemin gözönüne alınması kuşkusuz yeterli olmayabilir. Ancak iş değerlemesi ile asıl belirlenmek istenen baz ücret olduğundan konuyu daha karmaşık hale getirmemek açısından bu yöntem yeğlenmiştir.

Toplu iş sözleşmesi görüşmeleri norm kadro çalışmaları ile belirlenen ve toplu sözleşme kapsamına giren işlerde çalışan 6801 işçiyi kapsamakta iken, işçi sendikası ile yapılan görüşmelerden sonra yapılan bazı düzenlemeler sonucunda 51 ünvanda bulunan 6904 sürekli ve 2100 geçici statüdeki işçiyi kapsaması öngörülmüştür (Ceylan, 1990: Uz.Gör.). Toplu sözleşme görüşmeleri Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün (TİGEM) üyesi bulunduğu Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TOHİS), ile Türkiye Orman, Topraksu, Tarım ve Tarım Sanayii İşçileri Sendikası

(TARIM-İŞ) arasında yapılmıştır. Tarım-İş'in üye olduğu Türk-İş ile hükümet arasında 1989 yılında ücretlere %80+10.000 TL. ücret artışı verilmesi konusunda bir protokol yapılmıştır. İşveren tarafı söz konusu protokol çerçevesinde kararlaştırılan ücret artışını yapmayı ve bunu da MPM ile işbirliği halinde gerçekleştiren iş değerlemesi sonuçlarına dayanarak iş gruplarına göre bir skala oluşturularak yansıtılmasını önermiştir (Polat, 1990: Öz.Gör.). Bu ücret skalasını da 31.10.1989 tarihindeki ücretlere göre oluşturularak ücret artışının bu skalaya göre yansıtılmasını önermiştir (EK IV). Söz konusu skalada en düşük ücret ile en yüksek ücret arasında %30 farklılık olması öngörülmüştür. 31.10.1989'daki ücretlere göre belirlenen skalanın Türk-İş'in hükümetle yaptığı protokolün dışında getirdiği günlük 1.712.671 TL. farkın işverence karşılanması, geçici işçiler için de asgari ücretin üzerinde tatminkâr bir ücret artışı öngörülmüştür (Eseroğlu, 1990: Öz.Gör.).

Oysa işçi sendikası sözkonusu protokol ile belirlenen oranların dışında daha fazla ücret artışı istemiştir. Sendika sözleşme döneminin ilk altı ayı için 31.10.1989'da alınan ücretlere 1.11.1989 tarihinden geçerli olmak üzere %100+60.000 TL. ücret artışı istemiştir (Ceylan, 1990: Öz.Gör.). Ayrıca bazı iş grupları için de ücret adaletini sağlamaya yönelik olarak çeşitli miktarlarda 'ağır hizmet ve sorumluluk' primi uygulanmasını önermiştir. Ancak işveren tarafının

Ücretlerin iş değerlemesi puanlarına göre belirlenmesi önerisini başlangıçta ilke olarak kabul etmiştir. Buna karşın, iş değerlendirme çalışmaları ve yöntemleri konusunda işverenle herhangi bir bilgi alışverişi ve iş değerlemesi konusunda yeterli deneyimi olmaması nedeniyle kuşkuyla bakmıştır (Gakçı, 1990: Öz.Gör.). Buna ek olarak geçici statüdeki ve düşük puanlı gruplardaki işçi sayısının fazla olması (Ek IV) ve yeni ücret yapısına göre bu gruplar için TÜRKİŞ ile hükümet arasındaki protokolün belirlediği düzeyden daha az bir artışın öngörmesi nedeniyle işverenin önerisi sendikaca kabul edilmemiştir (Kutlu, 1990: Öz.Gör.). Bu gruplarda 3446 sürekli ve 2100 geçici işçi bulunmaktadır (Ek IV). Buna karşın MPM'nin bu konuda tarafsız bir kuruluş olmasını da gözönünde bulundurarak iş değerlendirme puanlarına göre bir öneri hazırlamayı kabul etmiştir. Bu öneride iş grupları için puan durumlarına göre artış yapılması öngörülmüştür. Geçici işçiler için de %80+10.000 TL. ücret artışı istemiştir. Bu öneride işveren tarafının önerisinden farklı olarak üç durum vardır:

Birinci farklılık, mevsimlik işçilerin de iş değerlendirme kapsamı içinde düşünülmesidir. Bu öneriye göre geçici işçilerin çalıştırıldıkları ünvanın giriş ücretini alması öngörülmektedir.

İkinci farklılık en düşük ücret ile en yüksek ücret arasındaki farkın da yaklaşık %26 oranında olmasıdır. Diğer bir deyişle ücret kademeleri arasındaki

fark işverenin önerisinden daha azdır.

Üçüncü önemli farklılık da ücret düzeyleri ile ilgilidir. İşveren tarafının sürekli statüdeki işçiler için başlangıçta önerdiği ücretin günlük toplam tutarı 101.309.775 TL. iken işçi sendikasının isteği 119.571.270 TL. dir. Bu da yılda yaklaşık 6,7 milyar TL. tutmaktadır.

İşveren tarafı işçi sendikasının bu yaklaşımına karşılık bir alternatif öneri geliştirmiştir. Bu öneride en düşük grup için belirlenecek düzeyin en az adı geçen protokol ile belirlenen $\%80+10.000$ TL. kadar olması kabul edilmiştir. Yeni skala oluşturulmasında ortaya çıkacak farkın tamamını işletmenin karşılamak durumunda olması nedeniyle en düşük ücretle en yüksek ücret arasında $\%30$ yerine ancak $\%16$ 'lık farklılık yaratan bir öneri geliştirilmiştir (Ek 4). Bu da önceki öneriye göre işverene günlük 5.159.145 TL. lik ek gider oluşturmaktadır. Bu öneri de hükümetçe onaylanmadığından işverenin daha fazla ücret artışı önermesi gerçekleşmemiştir (Eseroğlu, 1990: Öz.Gör.).

Ancak işçi sendikası bunu ve işveren tarafının işdeğerlemesine dayalı uygulamanın ikinci altı aylık dönemde başlatılması önerisini geri çevirerek grev kararı almıştır. Bu kararda ücretlerin yanında toplu sözleşmeye konu olan diğer maddelerin de etken olabileceğini unutmamak gereklidir. Greve başladıktan sonra da tüm önerilerini geri çekmiş ve eski ücretlere 2.000 TL eklenerek $\%80+10.000$ TL. ücret artışı istemiştir.

Grev sırasında TIGEM üst yönetiminde değişiklikler olmuştur. Yeni yönetim sendikanın isteklerini sürekli işçiler için kabul etmiş ve geçici işçiler için de %80+10.000 TL. ücret artışı yapılmıştır (Tarım-İş, 1990). Yalnızca bu madde gözönüne alındığında ilk altı aylık dönem için bu düzeyde yapılan bir artış işçi sendikasının toplu sözleşme görüşmelerinin başındaki ilk önerisinden de yüksektir.

4. Yeni Ücret Yapısının Kurulmasına Yönelik Çalışmaların Değerlendirilmesi

Mevcut durumdan ilgili tarafların rahatsızlık duymasına ve düzeltilmesi gereğine belirtmelerine karşın bu çalışmaların başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenleri edinilen bilgiler ışığı altında aşağıdaki gibi belirlenebilir:

- İşçi sendikasının iş değerlemesi çalışmalarına herhangi bir şekilde katılmamış olması, bu konuda bir güven ortamının oluşmasını olumsuz yönde etkilemiş olabilir.

- İş değerlemesinin işletme ve sendika arasında ilk kez toplu sözleşmeler sırasında görüşülmesi yanlış anlamalara yol açtığı ve ücret artışlarıyla ilişkilendirilmesinin de yöntemin kabul görmesini engelleyici bir etken olduğu söylenebilir. Toplu sözleşme görüşmelerinde ilke olarak iş değerlemesini kabul eden ve buna dayalı bir de öneri hazırlayan işçi sendikasının, iş

değerlemesinden çok ücret düzeylerinin belirlenmesini kabul etmediği söylenebilir. Bu gibi konuların birlikte ele alınması ve işverenin ilk önerilerinde önemli bir işçi kesimini oluşturan alt gruplarda ve geçici işçilerde hak kaybına yol açacağı kaygısına, iş değerlemesi konusundaki bilgi ve deneyim eksikliği de eklenirse, işçi sendikasının tutumu açıklık kazanabilir.

- Norm kadro çalışmaları ve iş değerlemesinin aynı proje çerçevesinde yapılmış olduğu düşünülürse, ünvan standardizasyonunun henüz gerçekleşmemiş olması ve bu unvanlarda çalışacak işçilerin belirlenmemiş olmasının da iş değerlendirme sisteminin uygulanmasındaki sorunları artırdığı söylenebilir.

-Toplu sözleşme görüşmelerinin atmosferi de bu sonuçta etkili olabilir. Taraflarla yapılan görüşmelerde karşılıklı güven ortamının oluşturulamadığı izlenimi edinilmiştir.

- İşçi sendikasının özellikle üzerinde durduğu konu üyelerinin büyük bir kısmının vasıfsız işçi olması nedeniyle ücret yapısından çok ücretlerin düzeyidir. Dolayısıyla, sendikanın ücret yapısı konusunda fazla duyarlı olmaması da yöntemin uygulanmasında olumsuz bir etken olarak düşünülebilir.

-İşveren tarafının kararsızlığı ya da başlangıçta önerilen ücret artışının da sendikanın isteğine göre çok düşük olması, yukardakilerin yanında iş değerlemeye dayalı ücret yapısının kurulamamasında en

önemli etken olduğu söylenebilir. Grev sonrası işverenlerin kabul etmek zorunda kaldığı ücret düzeyi işçi sendikasının hem başlangıçta istediği %100+60.000 TL. dan ortalama 17660 TL. hem de, iş değerlendirme puanlarına göre önerdiği ortalama 17319 TL.den daha yüksek olan 18020 TL.dir. Oysa işveren tarafının önerdiği ortalama 15420 TL.lık önerisinin hükümetçe onaylanmadığı belirtilmiştir (Eseroğlu, 1990: Öz.Gör.).

- Piyasa ücret araştırmaları yapılmadığından iş grupları için önerilen ücretlerin herhangi bir ölçüt ile karşılaştırma olanağı bulunamadığından ve tarafların pazarlık gücü ücretleri belirlemede temel etken olmuştur.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Günümüzde çalışanlar ve işletmeler arasındaki anlaşmazlıkların odak noktasını ücretler, başka bir deyişle ücret yönetimi oluşturmaktadır.

Personel yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret kararlarının alınmasındaki etkinlik düzeyi ne kadar yüksek olursa, çalışanlar arasında da o kadar huzur ve tatmin sağlanabilir. Bu da işletmenin verimli ve başarılı çalışmasının temel koşuludur.

Ancak uygulamada, ücret yönetimi amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik ilkelerin yeterince yerine getirilemediği ve bu alandaki sorunların gündemdeki yerini sürekli koruduğu gözlenmektedir. Bu duruma yol açan etkenleri ve giderilmesinde düşünülebilecek önlemleri aşağıdaki gibi belirleyebiliriz.

Genelde işletmelerde ücret yönetimi ile ilgili kararların verildiği yer üst yönetim ve özellikle "Genel Müdür"ler olmaktadır. İşletmelerin personel bölümlerinin yöneticileri, genelde kayıtların tutulması, sigorta ve bordro işlemlerinin düzenlenmesi ve zaman zaman toplu iş sözleşmelerine izleyici olarak katılma gibi işler yapmaktadırlar. Dolayısıyla işlevsel nitelikte yetkileri son derece azdır. Başka bir anlatımla personel yöneticilerinin işletmede ücret yapısını kurma ve ücret düzeyini belirleme gibi konularda karar verme yetkileri kısıtlıdır. Hatta özellikle KİT'lerde bu

açından üst düzey yöneticilerin de bağımsız karar verebildiklerini söylemek oldukça güçtür.

İşletmeler büyüdükçe sorunları karmaşıklaştığından bunların hepsine tek kişinin çözüm getirmesi olanaksızdır. Bu nedenle işletmelerde aşırı merkezci yönetimden kaçınarak uzmanlaşmaya önem verilmeli ve yetkilerin tek elden kullanılması yerine denetim mekanizmaları kurularak yetki devri gerçekleştirilmelidir. Bu yolla her bölüm kendisini ilgilendiren konularda, işletmenin genel amaçlarına ve politikalarına uygun olarak daha sağlıklı kararlar alma olanağına kavuşmalıdır. Üst yönetim düzeyi ise asıl işlevi olan, bölümler arasında koordinasyonu sağlamaya, uzun dönemli plan ve program yapmaya ve çevre ile ilişkilerini sürdürmeye daha fazla zaman ayırabilmelidir.

İşletmelerin ücret politikalarında sendikalar toplu sözleşmeler yoluyla etkili olmaktadır. Özellikle örnek uygulamanın alındığı Tarım kesiminde de sendikalaşmanın hızla gelişmesinin yanında söz konusu alandaki yasal yetersizlikler bu etkinin gücünü artırmaktadır. Ayrıca işletmelerin personel bölümlerinin bu konuda işlevsel yetkilerinin bulunmaması toplu sözleşme görüşmelerinin tutarlı bir ücret politikasıyla yapılmasını önlemekte ve büyük ölçüde sendikaların istemleri yönünde kararlar alınabilmektedir. Ayrıca işletmelerde sağlıklı bir şekilde iş ve başarı değerlemesiyle, piyasa ücret araştırmaları yapılmamaktadır. Bu durumda ücret yapısı da öznel temellere dayalı olarak oluşmakta

ve işletme içi ücret adaletini gerçekleştirmekten uzak kalmaktadır.

Söz konusu sorunların çözümü önemli bir baskı grubu haline gelen sendikaların istemlerine karşı kararlı, tutarlı ve somut verilere dayanan bir politika oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.

Oysa, iş değerlemesi yöntemi ile sağlıklı veri toplanması ve bunların sistematik olarak değerlendirilmesi gerçekleştirilerek ücret politikalarına esas olabilecek alt yapı hazırlanabilir.

Ancak uygulamada bu yöntemden de, söz konusu sorunların çözümünde kullanılmasına yönelik çalışmalar olmakla birlikte etkin olarak yararlanılamadığı gözlenmektedir.

Bunun nedenleri kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir.

İş değerlemesi çalışmalarının başarılı olamamasındaki en önemli nedenlerden birisi, gerekli alt yapıyı oluşturacak eğitim ve tanıtım çalışmalarının yeterince yapılmadan, mekanik bir yöntem olarak uygulanmaya konması ve insan ilişkileri yönünün göz ardı edilmesidir. Bu açıdan tarafların desteğinin sağlanmasına yönelik çalışmalara ağırlık verilmelidir.

Ücret sistemlerinde ortaya çıkan sorunların çözümünde iş değerlemesinden yararlanma, isteğinin belirtilmesine karşın hem işçi sendikalarının, hem de işletme yöneticilerinin gerekli desteği sağladığı

söylenemez.

İşçi sendikaları genellikle vasıfsız işçi sayısının fazla olması ve ücretlerin standartlaştırılması gibi nedenlerden ötürü iş değerlemesine yatkın tutum almamaktadırlar.

İşletmeler de iş değerlemesinde özellikle görev tanımlarının yapılması, belirli bir pozisyona alınacak kişilerin niteliklerini belirlenmesi gibi çalışmalarını da içermesinden dolayı serbestliklerini kısıtladığı düşüncesiyle iş değerlemesini fazla benimsememektedirler.

Bunun yanısıra işçi ve işveren sendikalarının, ve de işletmelerin bu konuda yetişmiş elemanlara sahip olmadıkları görülmektedir. Bu nedenle ilgili taraflarca bir ücret belirleme yöntemi olarak algılanan iş değerlemesi sonuçlarının toplu sözleşme görüşmeleri için bir bilgi kaynağı olabileceği kabul görmemektedir.

İş değerlemesi ancak karşılıklı iyi niyet ve diyalog ortamında başarılı sonuç verebilecek bir tekniktir. Bu karşılıklı anlayış ve diyalog ortamı da sağlıklı ve doğru bir haberleşme düzeniyle birlikte, geleneksel gizlilik politikalarının yerini açıklık politikalarının alması ile gerçekleşebilir. Oysa ülkemizde bir çok alanda bu ortamın oluşturulabildiği söylenemez.

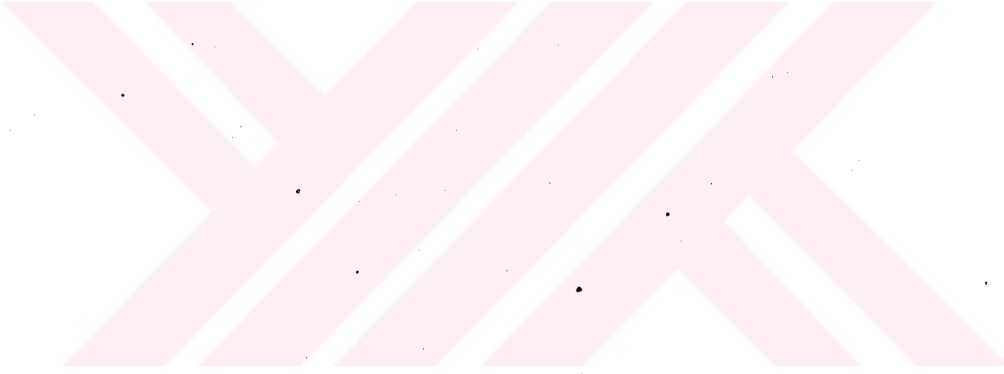
İş değerlemesinin başarılı olmamasındaki önemli bir etken de uygulama hatalarıdır. Bu hatalı uygulamalar ilgili tarafların sisteme olan güvenlerini sarsmaktadır. Yöntemin uygulanmasında, bu konuda uzman,

deneyimli ve tarafların güvenini kazanmış elemanlar tarafından gerçekleştirilmemesi, sistemin kurulduktan sonra sürekli olarak izlenmemesi ve değişikliklere karşı gerekli önlemlerin alınmaması gibi hatalı yaklaşımlar yöntemin başarısını olumsuz olarak etkilemektedir. Bunun yanısıra başka işletmeler için hazırlanan planların aynen uygulanmaya çalışılması da yöntemin kabul edilme şansını azaltmaktadır.

Genel olarak izlenen ücret politikaları da iş değerlemesinin uygulanma şansını sınırlamaktadır. Genelde ücret düzeyinin büyük bir işçi kitlesi için düşük olması, (özellikle tarım kesiminde) yapılan işe göre ücret yerine, sosyal sorunların ön plana geçmesine ve ücret politikalarının buna göre oluşmasına yol açmaktadır. Bu açıdan en az ücretlerdeki değişikliklere işçi sendikalarının tutumu da eklendiğinde iş değerlemesinin sağlayabileceği katkılar sınırlı kalmaktadır.

Her şeye karşın işletmelerde ücretlerle ilgili karar vermek durumunda olan yöneticilerin görevi ücret yönetimi amaçlarına ve ilkelerine uygun bir ücret yapısını kurmak ve ücret düzeylerini de buna göre saptamak olmalıdır. Bunun için çalışan, iş ve ücret ilişkisini işletmenin amaçlarına göre değerlemek durumdadır. Bu aşamada amaçların açıkça tanımlanmış olması önem kazanır. Çünkü bu amaçlara göre işletmede iş gerekleri saptanarak ona göre de iş değerlemesi yapılabilir. Ancak ülkemizde iş değerlemesi çalışmaları

rının önemli güçlüklerle karşılaştığı benimsenmesi ve etkinlikle uygulanabilmesi için sistemli çabaları gerektirdiği söylenebilir. Ancak yalnızca iş değerlemesinin ücrete ilişkin tüm sorunları çözeceği şeklinde bir yanılgıya da düşülmemelidir.



ÖZET

İşletmelerin birbiriyle ilişkili üç temel amacı vardır. Bunlar, kâr elde etmek, yaşamını sürekli kılmak ve topluma hizmet etmek olarak belirlenmektedir.

Bu amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmek için de işletmeler kaynaklarını rasyonellik ilkesine göre kullanmak durumundadırlar. Bu açıdan insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanılması diğer kaynakların kullanımını da yakından etkilemektedir.

Çalışanların işletme amaçları doğrultusunda hareket etmeleri, ancak bunun kendi amaçlarına katkıda bulunduğu ölçüde gerçekleşebilir. Günümüzde ücret, bu açıdan etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, çalışanın gereksinimlerini karşılamada bir araç, gelir kaynağı, olmasının yanında işletme için de bir maliyet ögesidir. Bu durum, ücretin işletme amaçlarına ulaşılmasında etkin bir araç olarak kullanılabilmesi için bazı ilkelere uyulmasını gerekli kılar. Bunlar, ücret adaletinin sağlanması, verim ve başarının göz önüne alınması, esneklik, düşük maliyetle ve kolay uygulanması, güven sağlanması ile yasal, toplumsal ve kültürel normlara uyum sağlanması olarak belirlenmiştir. İşletmelerde yaygın olarak uygulanan ücret sistemlerinin bu ilkeler açısından olumlu ve olumsuz etkileri de saptanmaya çalışılmıştır.

Ücretin işletme amaçlarına ulaşmada etkin bir araç olarak işlev görmesi objektif ölçülere göre belirlenmesini gerekli kılar. Ücreti oluşturan temel etkenler, piyasa koşulları, yapılan işin niteliği ve o işi yapan kişinin başarı durumu olmalıdır.

Bu çalışmanın kapsamına girmeyen diğer etkenler bir tarafa bırakılacak olursa işin niteliği ve diğer işler karşısındaki konumu hakkında ücret kararlarına veri olabilecek objektif bilgiler iş değerlemesi yöntemleri ile elde edilebilmektedir. İş değerlemesinde puanlama yöntemi en fazla kullanım alanı bulmuştur. Puanlama yönteminin başarıyla uygulanabilmesi için sırasıyla bazı aşamalardan geçilmesi gereklidir. Bu sürecin tamamlanması, yani işlerin puan değerlerinin belirlenmesi ücretleme için yeterli değildir. Ücretin oluşumunda etken olan diğer iki etmenin, çalışanın başarı durumu ve piyasa koşullarının, etkilerinin değerlendirilmesine de olanak sağlayan bir ücret (sistemi) yapısı oluşturulmalıdır.

Bu çerçevede TIGEM'de MPM ile birlikte toplu iş sözleşmesi kapsamına giren işler için yapılan iş değerlemesi ve yeni ücret yapısının kurulmasına yönelik çalışmalar incelenmiştir.

Buna göre iş değerlemesinin ücret sorunlarının çözümünde kullanılmasında önemli güçlüklerle karşılaştığı belirlenmiştir. Bu güçlüklerin özellikle iş değerlemesi için gerekli ortamın oluşturulamamasından kaynaklandığı söylenebilir.

İş değerlemesinden beklenen yararın sağlanabilmesi için öncelikle benimsetilmesi ve tanıtılması için sistemli çabalar gerekmektedir.

SUMMARY

Business enterprises have three basic inter-related aims, which include profit making, maintaining its existence and serving the community.

In order to achieve these goals, business enterprises have to make effective use of their resources and employ the principle of rationality. In this respect, to use human resources efficiently will eventually positively affect use of other resources of the enterprise.

The behavior of employees to act in line with these goals is very much dependent upon the degree of those goals confirming to employee expectations. Here, compensation turns out to be the main issue.

However, wage is not only a source of income for the employee, but also a cost to the enterprise as well, which in turn necessitates the implementation of certain principles in order to make it an effective instrument to achieve these goals.

The principles mentioned here are: to realize a justifiable compensation system; to consider performance and productivity; flexibility; the easy implementation of the system with a low cost; to be trustworthy and stable; and to be in line with legal, social and cultural norms. In addition, the functional and dysfunctional consequences of various compensation systems commonly used in different enterprises are also studied with an analytical view in this thesis.

In order to fulfill what is expected of it, a compensation system, needs to be determined on the basis of objective criteria. The fundamental factors

KAYNAKÇA

- ADAMS, J. Stacky, (1963): "Toward an Understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology No: 67, 1963, s. 422-436;
- AKTUĞ, İbrahim, (1990): TİGEM Pers.Dai.Bşk., 1.8.1990'da yapılan özel görüşme, Ankara;
- ARTAN, Sinan, (1981): Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama EİTİA yay. No:239, Eskişehir, 1981;
- ASTARLIOĞLU, Sabri, (1978): Türkiye'de Ücret Fiyat İlişkileri Bursa İ.T.İ.A. yay. No: 24, Ankara, 1978;
- AŞKUN, İ. Cem, (1978): İşgören, E.İ.T.İ.A. yay. no: 207, Eskişehir, 1978;
- ATAAY, İsmail D., (1978): "Ücret Oluşumunun Temel Değerleri" İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, cilt 7, No:2, 1978, s.365-379;
- _____, (1985): İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri İ.Ü. yay. no:3309, 1.cilt, İstanbul, 1985;
- AYDIN, Alper, (1983): İş Değerlendirme Tekniği ve Uygulamaları, MPM yay., Ankara, 1983;
- AYTEK, Bintağ, (1974): İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İssel Tesvik, A.İ.T.İ.A. yay. no:77, Ankara, 1974;
- BALKAN, Gündüz, (1976): Ücret Sistemleri Ege Üniv. Müh. Bil. Fak. yay., No: 12, İzmir, 1976;
- BELCHER, David W., (1974): Compensation Administration Prentice-Hall. Inc., New Jersey, 1974;
- CAN, Halil, D. TUNCER ve D.Y. Ayhan; (1986): Genel İşletmecilik Bilgileri, Aslımlar Basımevi, Ankara, 1986;
- CEYLAN, Mehmet, (1990): Tarım İş Genel Sekreteri, 10.8.1990'da yapılan özel görüşme, Ankara;
- DERELİ, Toker, (1976): Organizasyonlarda Davranış, Ar Yay. Dağ., İstanbul, 1976;.

- DUNLOP, T. John, (1950): Wage Determination Under Trade Unions, Oxford Basil, Blackwell, 1950;
- HICKS, Harbert G., (1977): Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından I. cilt., 3. Baskı, San Matbaası, (Cev. Osman TEKOK, Bintug AYTEK, Birol BUMİN), Ankara, 1977;
- ESEROGLU, Arif, (1990): TIGEM eski Gn.Md.Yrd., 8.8.1990'da yapılan özel görüşme, Ankara;
- BAKCI, Kazım, (1990): Tarım-İş Sendikası Toplu Sözleşme Uzmanı, 8.8.1990'da yapılan özel görüşme, Ankara;
- ILO, (1986): Wages, A Worker's Educational Manual Third. Ed., Genova, 1986;
- KOBU, Bülent, (1984): Üretim Yönetimi, I.O. yay. No:3206, 5.Baskı, İstanbul, 1984;
- KOCAK, Mevlüt, (1990): TIGEM İş Değ.Kurulu görevlisi, 4.8.1990'da yapılan özel görüşme, Ankara;
- KUTLU, Zeki, (1990): Tarım İş Genel Mali Sekreteri, 3.8.1990'da yapılan özel görüşme, Ankara;
- LAWLER, Edward E., (1971): Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, McGraw-Hill Inc., U.S.A., 1971;
- MASLOW, Abraham H., (1954): Motivation and Personality, Harper, 1954;
- MOYNAHAM, K. John, (1972): "Maintaining A Wage and Salary Program" Handbook of Modern Personnel Administration Ed. Fomulora Joseph, McGraw-Hall Book Comp.,U.S.A., 1972;
- MPM, (1989): TIGEM İş Değerlendirme Sistemi -IV- Ankara, 1989;
- OTIS, Jay L. and Richard H. Leukart, (1954): Job Evaluation, 2.Ed., Englewood Cliffs, New Jersey, 1954;
- POLAT, Erhan, (1990): TOHIS Uzmanı, 8.8.1990'da yapılan özel görüşme, Ankara;
- PUTTI, Joseph M. and Wong Kwei Cheong, (1988): "Wage Systems in Newly Industrialized Countries" Compensation and Benefits Review, Vol.20, No:6, Nov-Dec.1988, pp.46-55;

- REYNOLDS, G. Lloyd, (1964): Labor Economics and Labor Relations, Prentice-Hall Inc., 1964;
- RISER, Howard W., (1989): "Job Evaluation: Validity and Reliability", Compensation and Benefits Review, Vol.21, No:1, Jan-Feb. 1989, pp.22-36;
- SAMUELSON, Paul, (1973): İktisat (Çev.Demir Demirgil), Duran Ofset matb. Gözden Geçirilmiş İlaveli Yeni Baskı, İstanbul, 1973;
- TARIM-İŞ ile TIGEM adına (TOHİS) arasında İşletme Düzeyinde imzalanan III. Dönem Toplu İş Sözleşmesi, Ankara, 20.4.1990;
- T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, TIGEM raporu, Ankara, 1984;
- TİFTİK, M. Yalçın, (1977): "Ücret Teşvik Sistemleri", Sevk ve İdare Dergisi, sayı 109, Ankara, 1977;
- TIGEM Ana Statüsü, T.C. RESMİ GAZETE, 14.12.1984, s.18605;
- TİMUR, Hikmet, (1985a): "Karadeniz Bakır İşletmeleri A.S. Samsun İşletme Müdürlüğü İş Değerlendirme Projesi Raporu", Ankara, 1985a;
- _____, (1985b): "İş Değerlendirmesi, Tanımı, Amacı, Yararları, İlkeleri, Tarihsel Gelişimi ve İşçi Sendikalarının Tutumu", ASO Dergisi, yıl 9, sayı 74, 1985b, s.22-25;
- _____, (1985c), "İş Değerlendirmesinde Puanlama Yöntemi", ASO Dergisi, yıl 9, sayı 75, 1985c, s.24-27;
- TOSUN, Kemal, (1978): "İş, Verim ve Ücret Sorunları", I.O. İşletme Fakültesi Dergisi Cilt: 7, Sayı: 2, 1978, s.21-37;
- _____, (1986): İşletme Yönetimi, Venüs Ofset matb., 3.Baskı, İstanbul, 1986;
- TORKAY, Orhan, (1978): İktisat Teorisine Giriş, Ankara, 1978;
- ZAIM, Sabahaddin, (1977): Çalışma Ekonomisi, I.O. yay. no: 2255, İstanbul, 1977.

**EK I: TIGEM İş Değerlemesi Projesinde Kullanılan
Anket Formu (Koçak, 1990: Öz.Gör.)**

AÇIKLAMA

Ankara, 4.1.1988

Bu anket formu, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü ile bağlı tüm işletmelerin kadro el kitaplarının oluşturulmasında kullanılmak üzere düzenlenmiştir.

Bu kitaplarda işletmelerimizde çalışmakta bulunan memur ve işçiler sözleşmeli personelin, yapacakları işler, kullanacakları yetkiler ve karşı karşıya bulacakları sorumluluklar ve kadrolarına atanmada aranacak nitelikler yer alacaktır. Bu bilgiler bütün personelin yararlanması ve her türlü personel işlemlerinin objektif esaslara göre daha etkin olarak yürütülmesine yardımcı olacaktır.

Ekteki anketin saate kadar tarafınızdan doldurulması gerekmektedir. Cevaplamada her çeşit kalem kullanılabilir, anket elle doldurulabilir, gerektiğinde kâğıtlar eklenebilecektir. İmzalama da zorunlu değildir.

Anketin doldurulması sırasında isteyenlerin Müdürlüğün ... No'lu odasına bizzat gelerek veya .. No'lu telefonla görüşerek sorularını sormaları mümkündür.

Bu anketler yukarıda belirtilen amaçla kullanılacak, sonra imha edilecektir.

Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

ÇALIŞMA GRUBU

ANKET FORMUNU DOLDURANIN

1. Adı - Soyadı :
2. Kadro unvanı :
3. Fiilen yaptığı görevin unvanı :
4. Aylık / Ücreti :
5. Aldığı yan ödemeleri (aylık/ücret dışında, ikramiye, fazla mesai gibi) :
6. Hizmet süresi :
7. Son görevde geçen hizmet süresi :
8. Öğrenim durumu :

ANKET SORULARI

1. Ödevleriniz nelerdir: (yapmakta olduğunuz tüm işleri önem sırasına göre eksiksiz olarak sıralayınız.)
2. a) Görevinize girmediği halde size yaptırılan ödevler (işler) var mıdır: (1) Varsa bunlar nelerdir?
(2) Bunların hangi birim ve kadrolarca yerine getirilmesi gerektiğini düşünmektесiniz?
- b) Göreviniz içinde olduğu halde başkaları tarafından yapılan ödevler var mıdır?
(1) Varsa bunlar nelerdir?
(2) Bunlardan herbirinin yapılmakta olduğu birim ve kadroları belirtiniz.
3. Emir verdiğiniz ve denetiminiz altında bulunan kimseler var mıdır? Varsa bunların görev unvanları nelerdir?
4. İmzanızla tamamlanan ödevler var mıdır? Varsa nelerdir?
5. Parafe ettiğiniz yazılar var mıdır? Varsa bunlar hangi ödevlere aittir?
6. Yazılar salt sizin parafınızla mı imzaya gitmektedir, yoksa başka kimseler de parafe etmekte midir? Sizin parafınızla imzaya gidenlerle, başkalarının da parafe ettiği yazıları ayırınız ve sonuçları parafe edenlerin ad ve görev unvanlarını belirtiniz.

7. Emrinizdeki personelin yıllık izinlerini almalarından önce uygun görüşünüz soruluyor mu?

8. Gerektiğinde emrinizdeki personele ne kadar süre mazeret izni verebiliyorsunuz? Veremiyorsanız bu ödevi kim yapıyor?

9. Görevinizle ilgili olan araç ve gereçlerden yararlanırken kimlerden izin almaktasınız?

10. Kurumunuz adına para tahsilinde bulunabiliyor musunuz?

11. Yukarıda belirttikleriniz dışında kullanabildiğiniz başka yetkileriniz varsa açıklayınız.

12. Ödevlerinizi gereği gibi yerine getirmediğiniz ve yetkilerinizi gereği gibi kullanmadığınız zaman hakkınızda kimler tarafından ne gibi sorumluluk hükümleri uygulanmaktadır?

13. Kurumunuzda sizin yapmakta olduğunuz görev ile önem ve sorumluluk bakımından eşdeğer görevler var mıdır? Varsa bunları belirtiniz.

14. Yapmakta olduğunuz işin gereği olarak öğrenim dışında başka niteliklere sahip olmanız gerekmekte midir? (Daktilo yazmayı bilmek, teksir, fotokopi makinalarını kullanabilmek, yabancı dil bilmek, kuvvetli bir fiziki bünyeye veya belirli bir konuda bir deneyime sahip olmak gibi)

15. Yapmakta olduğunuz iş fazla mesaiyi gerektirmekte midir? Gerektirmekte ise bunun zamanları ile durumlarını belirtiniz.

16. Görevinizi etkinlikle yerine getirmenizi engelleyen durumlar (etmenler) var mıdır? Varsa bunlar nelerdir? (Mevzuat ile ilgili engeller, yetki yetersizliği, haberleşme eksikliği, araç, gereç yetersizliği, yerleşme durumunun elverişsizliği gibi.)

17. Görevinizin yerine getirilmesinde;

a) hayatınız için bir tehlike söz konusu mudur? Söz konusu ise bu tehlikeler nelerdir?

b) sağlığınız için bir tehlike söz konusu mudur? Söz konusu ise bu tehlikeler nelerdir?

c) çalışma koşullarınız bakımından bir güçlük söz konusu mudur? Söz konusu ise, bu güçlükler nelerdir?

d) Normalin üstünde çaba harcamanızı gerektiren hususlar var mıdır? Varsa bu hususlar nelerdir?

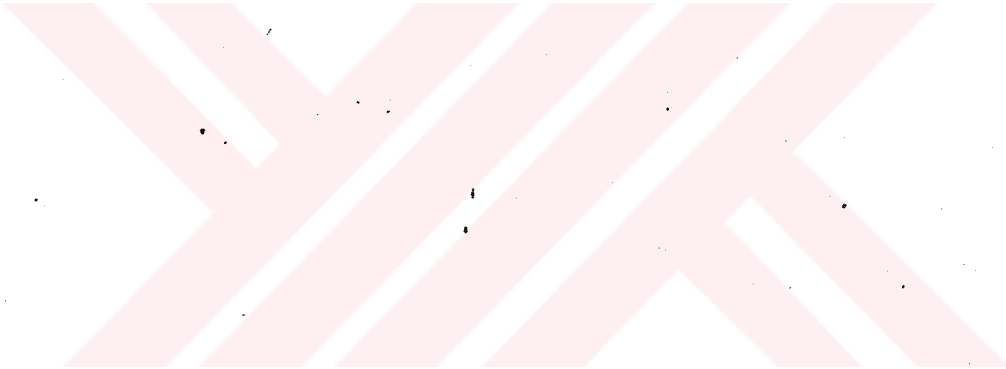
18. Sizce, çalışmakta olduğunuz kadroya eleman sağlamada bir güçlük söz konusu mudur? Söz konusu ise, bunlar nelerdir?

19. Görevinizi daha iyi biçimde yerine getirebilmeniz için bir eğitim programından yararlanmayı düşünüyor musunuz?

20. Görevinizin en iyi biçimde yürütülebilmesi için ödevler-yetkiler-sorumluluklar ve öteki hususlara ilişkin görüş ve önerilerinizi açıklayınız?

ANKET FORMUNU
DOLDURMA TARİHİ
...../...../.....

ANKET FORMUNU
DOLDURANIN İMZASI



EK II. TIGEM İŞ DEĞERLENDİRME FAKTÖR PUAN PLANI Kaynak: (MPM, 1989: 18)

| FAKTÖR VE ALT FAKTÖRLER | FAKTÖR AĞIRLIKLARI | PUAN | Derecelere Göre Puan Dağılımı | | | | |
|---------------------------|--------------------|------|-------------------------------|----|-----|----|----|
| | | | I | II | III | IV | V |
| 1. BİLGİ VE TECRUBE | 17.5 | 175 | | | | | |
| 1.1. Öğrenim ve Tem.Bilgi | 7.5 | 75 | 15 | 30 | 45 | 60 | 75 |
| 1.2. Tecrübe | 10.0 | 100 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| 2. BECERİ VE TEK. YETENEK | 17.5 | 175 | | | | | |
| 2.1. Beceri | 10.0 | 100 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| 2.2. Teknik Yetenek | 7.5 | 75 | 15 | 30 | 45 | 60 | 75 |
| 3. SORUMLULUK | 25.0 | 250 | | | | | |
| 3.1. Makine-Tak.ve Ekipm. | 5.0 | 50 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| 3.2. Malzeme ve Urün | 5.0 | 50 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| 3.3. Üretim | 5.0 | 50 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| 3.4. Başkalarının İş Guv. | 5.0 | 50 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| 3.5. Nezaret ve Kontrol | 5.0 | 50 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| 4. ÇABA | 17.5 | 175 | | | | | |
| 4.1. Bedensel Çaba | 10.0 | 100 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| 4.2. Zihinsel Çaba | 7.5 | 75 | 15 | 30 | 45 | 60 | 75 |
| 5. ÇALIŞMA ŞARTLARI | | | | | | | |
| 5.1. İş Riski | 7.5 | 75 | 15 | 30 | 45 | 60 | 75 |
| 5.2. Çevre Şartları | 10.0 | 100 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| 5.3. İşin Devamlılığı | 5.0 | 50 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |

EK III. TIGEM'de kullanılan Faktör ve Derece Tanımları(MPM, 1990: 19-32)

FAKTÖR 1: BİLGİ VE TECRÜBE (% 17.5) 175 Puan

1.1. Öğrenim ve Temel Bilgi (% 7.5) 75 Puan

Bu faktörde işin gereği gibi yapılabilmesi için gerekli olan iş bilgisinin derecesi ölçülür. Bu bilgilerin resmi ya da resmi olmayan bir öğrenim kurumunda öğrenilmesi zorunluluğu yoktur. İşin yapılabilmesi için gerekli olan teorik temel eğitim ile ve/veya pratik işbaşı eğitimi bu faktörde beraber değerlendirilir. Dolayısıyla bu faktörde, gerekli iş bilgisinin kazanılma yollarına bakılmaksızın eşdeğer eğitim düzeyinin belirlenmesi amaçlanır. İşin niteliği itibarıyla işbaşında çalışılarak öğrenilmesi mümkün olan işlerde işin öğrenimi için gerekli olan fiili çalışma süresi de gözönünde tutulur.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|---|--------|------|
| İlkokul eğitiminden sonra, işin nasıl yapılacağına talimatlarla aktarıldığı ya da işin yapılışının gösterildiği, kısa bir sürede öğrenilebilen işler, | I | 15 |
| İlkokul eğitiminden sonra işin yapılışının işbaşı eğitimi ile gösterildiği işler, | II | 30 |
| İlkokul eğitiminden sonra, belirli bir süre teorik ve uygulamalı mesleki eğitim gerektiren işler, | III | 45 |
| Ortaokul ya da meslek okullarının orta düzeyleri ile mesleki temel kavramları öğrenmek üzere belirli bir süre ve program bağlı olarak teorik mesleki eğitim gerektiren işler, | IV | 60 |
| Lise, endüstri meslek liseleri ya da eşdeğer düzeyde bilgilere sahip olunmasını gerektiren işler, | V | 75 |

1.2. Tecrübe (% 10.0) 100 Puan

Eğitim yoluyla kazanılan bilgi, tecrübeyle geliştirildiğinde yeni ek bilgiler elde edilir, bunun sonucunda işin gereğine uygun, en güzel ve doğru biçimde yapılması sağlanır.

Bu faktör, temel bilgiler ya da gerekli öğrenimin kazanılmasından sonra, işin istenilen kalite ve miktarlarda yapılması ve sorumlulukların tam bir şekilde kavranılarak yürütülmesi için gerekli işbaşı tecrübe süresini belirler.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|----------------------|--------|------|
| 6 aya (dahil) kadar | I | 20 |
| 1 yıla (dahil) kadar | II | 40 |
| 3 yıla (dahil) kadar | III | 60 |
| 5 yıla (dahil) kadar | IV | 80 |
| 5 yıldan fazla | V | 100 |

FAKTÖR 2: BECERİ VE TEKNİK YETENEK (% 17.5) 175 Puan

2.1. Beceri (%10) 100 Puan

Bu faktörü bitki ve hayvan yetiştirme, ürünleri değerlendirme ile tarım alet, makine ve ekipmanlarının bakım, onarım, ayar ve kullanım teknikelerinin uygulanması gibi faaliyetlerde yer alan işlerin nitelikleri, çalışma yöntemleri, hassasiyet durumu ile diğer özelliklerine bağlı olarak bütün uzuvların (el, ayak, parmak, kulak, burun, deri vb.) etkin olarak kullanılma ihtiyacı durumunu belirtir.

Bu faktör yönünden işler değerlendirilirken, işlerin yapılması da faal olan uzuvlar arasındaki koordinasyonun (düzen ve uyum sağlamak) karmaşıklık ve zorluk derecesi ile gerekli olan ustalık derecesi ve bu ustalığın kazanılmasındaki zorluklar da gözönünde bulundurulur. Ayrıca işlerin yapılmasında teknik norm ve kalite düzeyleri ile ilgili spesifikasyonlar bakımından hassasiyet gerektiren işlemlerin sayısı ve sıklığı ise beceri derecesini belirlemede esas alınır.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|---|--------|------|
| İşinde yeterli bilgi ve tecrübesi olan her işçinin yapabileceği nitelikte olan ve hassasiyet gerektirmeyen, ayrıca uzuvların normal çalışmalarıyla yapılabilen basit işler, | I | 20 |
| Karmaşık ve zor olmayan, hassasiyet gerektirmeyen ve ancak bazı uzuvların etkin kullanımına ihtiyaç duyulabilen işler, | II | 40 |
| Karmaşık ve zor olmayan ve ancak zaman zaman uzuvların etkin kullanımına ihtiyaç duyulan hassas işler, | III | 60 |
| Karmaşık ve zor olan, genel olarak uzuvların etkin ve uyum içinde kullanımına ihtiyaç duyulan hassas işler, | IV | 80 |
| Karmaşık ve zor işlerin yapılmasında her zaman uzuvların etkin ve uyum içinde kullanılmasını gerektiren çok hassas işler, | V | 100 |

2.2. Teknik Yetenek (% 7.5) Puan

Bitki ve hayvan yetiştirme, tarım alet, makine ve ekipmanlarının yapımı, bakımı, onarımı, ayar ve kullanımı ile ürünleri değerlendirme vb. konularında yapılan çalışmalar esnasında işlerin teknik norm ve kalite düzeylerine ilişkin spesifikasyonlara uygunluklarını sağlamak, iş miktarı ile zaman, girdi kullanım durumu, mevcut imkan ve ihtiyaç durumlarını belirlemek, planlamak, kontrol ve karar vermek vb. üzere basit ve karmaşık ölçüm ve hesaplamaların vb. yapılması için gerekli olan teknik yetenekler bu faktörün değerlendirilmesinde gözönüne alınır.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|---|--------|------|
| Sayı sayılması ve basit hesapların yapılmasının yeterli olduğu işler, | I | 15 |
| Tartmak, ölçmek, saymak ve gösterge okumak gibi çalışmalarla elde olunan sayısal değerleri sadece yazarak kayıt yapmayı ve basit teknik tedbirleri alabilmeyi gerektiren işler, | II | 30 |
| İş kalitesi, miktarı, imkan ve ihtiyaçlarını belirlemek ve verilecek kararlarda yardımcı olmak üzere tartmak, ölçmek ve gösterge okumak vb. suretiyle tespit ve kayıt ettiği sayısal değerleri kullanmayı, tablo veya rapor hazırlamayı ve bazı teknik tedbirleri almayı gerektiren işler, | III | 45 |
| İşlerle ilgili iş miktarı ve zamanı ile teknik norm ve kalite düzeylerine uygunluğunu, yapılan veya yapılacak işlerde olabilecek değişiklikleri belirlemek üzere tartmak, ölçmek ve gösterge okumak vb. ile kayıt yapmayı, tablo ve raporlar hazırlamayı, bunlarda hesaplamalar yaparak incelemeler yapmayı, elde olunan sonuçlara göre teknik çalışmalara geçilmesini gerektiren işler, | IV | 60 |
| İşyerinde yapılan ve sonuçlandırılan işlerin iş programı ve talimatlar ile iş miktarı ve zamanı teknik norm ve kalite düzeylerine uygunluklarını kontrol etmek, yapılacak işleri planlamak ve gerçekleştirmek üzere tartmak, ölçmek ve gösterge okumak vb. suretiyle kayıt, rapor ve tablo hazırlar, işçilere hazırlattığı veya hazırladığı teknik belgeleri, hesaplama, irdeleme ve değerlendirme yoluyla incelemeyi, buna göre önemli teknik kararların alınmasını ve uygulanmasını gerektiren işler, | V | 75 |

FAKTÖR 3: SORUMLULUK (% 25.0) 250 Puan

3.1. Makine-Takım ve Ekipman Sorumluluğu(% 5)
50 Puan

Bu faktör için yapılmasında kullanılan veya teslim alınan, basit veya karmaşık araç, alet, makine, takım, tezgah ve ekipmanın tam kapasitede çalıştırılabilmeleri ve bunların arıza, hasar ve kayba uğramamaları için gerekli olan sorumluluğu ölçer.

Üzerinde çalışılan araç, alet, makine, takım, tezgah ve ekipmanın kullanımlarında itina gösterilmesi, yapımı, bakımı ve onarımlarının yapılması sorumluluğu da bu faktörle değerlendirilir.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|---|--------|------|
| Kullanılan basit alet, takım ve ekipmanın kayıp ve hasara uğrama ihtimalinin olmadığı veya çok az olduğu işler, | I | 10 |
| Kullanılan el aletleri, ölçü aletleri veya hassas olmayan makine ve ekipmanı kayıp ve hasardan korumak, | II | 20 |
| Karmaşık yapıda olmayan, sadece bir araç, tezgah, makine ve ekipmanı arıza, hasar ve kayıptan korumak, | III | 30 |
| Karmaşık yapıda olmayan birden fazla veya karmaşık yapıda sadece bir araç, tezgah, makine ve ekipmanı arıza, hasar ve kayıptan korumak, | IV | 40 |
| Bir kısmı karmaşık yapıda olmak üzere birden fazla araç, tezgah, makine ve ekipmanı arıza, hasar ve kayıptan korumak, | V | 50 |

3.2. Malzeme ve Ürün Sorumluluğu (% 5) 50 Puan

Bu faktör, faaliyet alanları itibariyle değişen malzeme olarak, üzerinde çalışılan bitki, hayvan varlıkları vb. çalışmalarda kullanılan farklı girdiler ile değişik faaliyetler sonucunda elde edilen ürünlerde meydana gelebilecek israf, hasar ve kayıpların sorumluluğunu ölçer.

Herbir iş değerlendirilirken, en çok ilgisizlik, dikkatsizlik gibi hatalar sonucu meydana gelebilecek zararlar ve bu zararların giderilip giderilemeyecek nitelikte olmaları ile ortaya çıkma ihtimalleri de bu faktörde gözönüne alınır.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|---|--------|------|
| Malzeme, girdi ve ürünlerde israf, hasar ve kayıp gibi değişik zararların meydana gelmesi ihtimalinin çok az olduğu veya bu zararların oluşmasını önleyici tedbirleri almada söz sahibi olmayanların yaptıkları işler, | I | 10 |
| Bitki ve hayvan vb. yetiştiriciliği, atelye işleri ile işletmenin diğer faaliyet alanlarında kullanılan girdi veya elde edilen ürünlerde değişik zarar ihtimallerinin olmasına rağmen zamanında alınacak tedbirlerle bu zararları tamamen önleyebilmenin mümkün olduğu işler, | II | 20 |
| Çalışılan malzeme ve girdi ile elde edilen ürünler ile ilgili olarak değişik işlerin yapılması esnasında yapılan herhangi bir hata sonucunda meydana gelebilecek zararları zamanında alınacak tedbirler ile önemli ölçüde azaltmanın mümkün olduğu işler, | III | 30 |
| Malzeme, girdi ve ürünlerde zarar ihtimalinin yüksek olduğu ve ancak hata yapıldığının işin ileri aşamalarında veya bitiminde farkedilmesi sebebiyle tedbirler alınması halinde dahi kalite, miktar, fiyat ve can kayıplarının kısmen azaltılabileceği işler, | IV | 40 |
| Çalışmalar esnasında veya sonucunda malzeme ve girdi veya ürünlerde zarar meydana gelmesi ihtimali çok yüksek olduğu ve ayrıca işin hata kabul etmemesi sebebiyle anında tedbir alınsa dahi kalite, miktar ve can kayıplarını önlemenin mümkün olmadığı işler, | V | 50 |

3.3. Üretim Sorumluluğu (% 5) 50 Puan

Bu faktör, miktar ve kalite bakımından belirlenen üretim hedeflerinin gerçekleştirilme durumu ile ilgili sorumluluğu değerlendirir.

Bu faktör bakımından işler değerlendirilirken, üretim için gerekli çalışmaların önem ve öncelikleri ile kullanılan işgücü, makine ve ekipmanların standart hız ve tempolarının devam ettirilmesi sorumluluğu ya da üretim miktar ve kalitesi bakımından doğrudan veya dolaylı ilgisi ile üretim yöntemi gibi faaliyetin niteliği de değerlendirilir.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|---|--------|------|
| Üretim ile doğrudan ilgisi olmayan işlerde çalışmak, | I | 10 |
| Üretim ile doğrudan ilgili işlerde yardımcı olarak çalışmak, | II | 20 |
| Üretim ile dolaylı olarak ilgili olan işlerden sorumlu olmak, | III | 30 |
| Üretim ile doğrudan ilgili işlerin bir bölümünde üretimden sorumlu olmak, | IV | 40 |
| Üretim ile doğrudan ilgili işlerin tamamında üretimden sorumlu olmak, | V | 50 |

3.4. Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk
(% 5) 50 Puan

Bu faktörde, işlerle ilgili çeşitli faaliyetlerin yürütülmesi veya sonuçlandırılması sırasında işleri bizzat yapanlar tarafından, işlerin özelliklerine bağlı olarak işyeri içinde ve çevresinde bulunan veya çalışan ve yardım eden insanlarda hastalık, yaralanma, can kaybı ile psikolojik olarak meydana getirilebilecek değişik zararlar ile iş güvenliğinin sağlanması sorumluluğu değerlendirilir.

Esasen her işçinin, iş güvenliği tedbirlerini uygulamalarının ödevleri olduğunu ve işyeri amiri durumunda olan işçilerin ise, iş güvenliği tedbirlerini almaları ödev ve sorumluluğunun da olduğu gözönünde bulundurulur. Ayrıca, işleri yapanlar tarafından işyeri içinde veya çevresinde bulunan insanların iş güvenliğini sağlamak üzere tedbirler alınmasına rağmen normal şartlarda meydana gelmesi ihtimali olan zararların sonuçları da değerlendirme çalışmalarında dikkate alınır.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|--|--------|------|
| İşin özellikleri ve çalışma yönteminin, başkalarının iş güvenliğini olumsuz etkilemesi ve zarar vermesi ihtimalinin zaman zaman çok az olmak üzere mevcut olabildiği veya hiç söz konusu olmadığı işler, | I | 10 |
| İşçinin yaptığı çalışmalar sırasında yardım edenlere, aynı iş yeri içinde ve çevresinde çalışan veya bulunan diğer insanlara iş güvenliği yönünden zarar verme ihtimalinin az da olsa her zaman mevcut olduğu işler, | II | 20 |
| İşçinin çalışmaları esnasında yardım edenlerin veya işyeri içinde ve çevresinde bulunan ya da çalışan diğer insanların iş güvenliğini tehlikeye sokmak ihtimali zaman zaman yüksek olabilen işler, | III | 30 |
| İşin yapılmasında yardımcı olan işçiler ile aynı işyeri içinde veya çevresinde bulunan ya da çalışan diğer insanların iş güvenliğine zarar vermesi ihtimali her zaman yüksek olabilen işler, | IV | 40 |
| İşlerin yapılması esnasında işe yardım edenler ile işyeri veya çevresinde bulunan insanlarda can kaybı ile önemli psikolojik rahatsızlıklar gibi can kaybına varabilen hayati tehlikeler yaratabilmesi ihtimali çok yüksek olan işlerde çalışmak veya iş yerinde iş güvenliği tedbirlerini alma sorumluluğunu taşımak, | V | 50 |

3.5. Nezaret ve Kontrol (% 5.0) 50 Puan

Bu faktör, işlerin yapılması sırasında yanlarında bir veya birden fazla kişi çalıştıran işçilerin (ekipbaşılığı, kahyalık, ustalık vb.) nezaret ve kontrol konularındaki ödevleri ile ilgili sorumluluklarını değerlendirir.

Nezaret kapsamında yapılan değerlendirmede; işçinin, yanında çalışan kişileri görevlendirebilme ve idare edebilme için taşıdığı sorumluluk dikkate alınır. Bu esnada, yönetilen işçilerin nitelikleri, iş veya işçi sayısı ile işlerin dağıtımı, takip edilmesi ve koordinasyonu ile diğer idari ödevlerin yapılması değerlendirilir.

Ayrıca yapılmakta olan veya bitirilen işlerin, verilen talimatlara, teknik normlara ve kalite düzeylerine uygunlukları yönünden yapılan kontrol işlemleri de bu faktör içinde değerlendirilir.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|--|--------|------|
| Nezarete ihtiyaç göstermeyen veya işçilerin tek başına çalıştıkları ya da yapılan işin miktarı ile kalitesinin belirlenmesi için ayrıntılı kontrol işlemleri gerektirmeyen işler, | I | 10 |
| İşçilerin çalışmalarında çok az talimat ve kontrol gerektiren işlerin nezaretçiliği, | II | 20 |
| Çalışmalar esnasında işin durumuna göre değişmek üzere az veya çok talimatların verilmesini ve kontrollerin yapılmasını gerektiren işlerin nezaretçiliği, | III | 30 |
| İşçilere sık sık talimatların verilmesini ve kontrollerin yapılmasını gerektiren işlerin nezaretçiliği, | IV | 40 |
| İşyeri veya iş alanından sorumlu olarak, işçilere gerekli talimatların verilmesine, ayrıntılı kontrollerin yapılmasına ve bazı idari ödevlerin yerine getirilmesine ihtiyaç duyulan işlerin nezaretçiliği, | V | 50 |

FAKTÖR 4: ÇABA (% 17.5) Puan

4.1. Bedensel Çaba (% 10.0) 100 Puan

İşler bedensel çaba yönünden değerlendirilirken, işçilerin çalışmalarında yaptıkları; vücut hareket tiplerinin (ayakta durmak, yürümek, oturmak, eğilmek, bükülmek vb.) zorluk durumları ile vücut ve uzuv (el, kol, ayak vb.) hareketlerinde harcanan güç (ağırlık taşımak, kaldırmak, indirmek, itmek, çekmek vb.) dikkate alınır.

Herbir iş için gerekli hareket ve güç ihtiyacının belirlenmesinde, bir günlük çalışma döneminde yapılan hareketler ile harcanan gücün ortalama durumları esas alınarak bedensel çaba faktörü yönünden iş değerlendirmesi yapılır.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|---|--------|------|
| Genel olarak hafif hareketler az güç harcanmasını gerektiren işler, | I | 20 |
| Zorluk derecesi az hareketler yanında biraz güç sarfedilmesini gerektiren işler, | II | 40 |
| Zaman zaman zor hareketler ile önemli bir güç sarfedilmesini gerektiren işler, | III | 60 |
| Genelde zor hareketler ile fazla güç harcanmasını gerektiren işler, | IV | 80 |
| Genel olarak çok zor hareketler yapılmasını belirli sürelerde sabit durumda kalınmasını ve fazla güç harcanmasını gerektiren işler, | V | 100 |

4.2. Zihinsel Çaba (% 7.5) 75 Puan

Bu faktör için yapılan iş değerlendirme çalışmaları sonucunda; işlerle ilgili mevcut plan ve programlara veya verilen talimatlar ile işlerin özelliklerine göre, iş başlangıcı, devamı ve sonuçlandırılması süresince çalışmaların yöntem ve teknikleri seçeneklerinden uygun olanlarına karar vermek, uygulamak, kontrol etmek, haberleşmek vb. faaliyetlerde herbir iş için gerekli olan dikkat ve düşünme derecesi ölçülür.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|--|--------|------|
| Talimatlara göre çalışılan, çalışma şekli, iş miktarı ve kalitesi konularında söz sahibi olunmaması sebebiyle çok az zihinsel çaba gerektiren işler, | I | 15 |
| Çalışmalarda talimatlara göre hareket edilen ve çalışma şekli ile işin aksayan yönlerini araştırarak alınacak tedbirler için karar vermede biraz söz sahibi olunan ve bu nedenle bazen zihinsel çaba sarfını gerektiren işler, | II | 30 |
| Talimatlara, teknik norm ve kalite düzeylerine uygun çalışmaların yapılmasını gerektiren işlerde çalışmak, çalışmalarda ortaya çıkan sorunları belirlemek ve tedbirleri almada söz sahibi olarak zihinsel çabaya ihtiyaç gösteren işler, | III | 45 |
| Belirli iş veya işlerden sorumlu olarak, mevcut plan, program veya talimatlara uygun çalışmaların yapılmasına karar vermek ve uygulamak, kendisini ya da yardımcılarını tarafından yapılan işlerin teknik norm ve kalite düzeylerine uygunluk kontrolleri yapmak için sık sık zihinsel çaba harcanmasını gerektiren işler, | IV | 60 |
| İşyerinde veya iş alanından sorumlu olarak ve mevcut plan, program veya talimatlara göre faaliyetlerin yapılabilmesi için işlerle ilgili imkân ve seçenekleri inceleyip, değerlendirerek en uygun olanlarına karar vermek, uygulamak ya da uygulamak ile yapılan işleri kontrol etmek ve bazı idari ödevlere ilişkin faaliyetlerde bulunmak üzere yüksek düzeyde zihinsel çaba gerektiren işler, | V | 75 |

FAKTÖR 5: ÇALIŞMA ŞARTLARI (% 22.5) 225 Puan

5.1. İş Riski (% 7.5) 75 Puan

Bu faktörde, bütün iş güvenliği tedbirlerinin alınmaları ve uygulanmalarına rağmen, işlerin yapıları, çalışma yöntem ve teknikleri ile kullanılan veya çalışılan malzeme, makine ve ekipmanların özellikleri sebebiyle işi yapanı olumsuz etkilemek üzere meydana gelebilecek olan kazalar ile sağlık yönünden ortaya çıkabilecek tehlikeler ve bunların şiddet durumları dikkate alınarak işler değerlendirilir.

İş değerlendirme çalışmaları esnasında incelenen işlerden herhangi birinde daha önce hiçbir kaza olmamış olsa dahi, meydana gelmesi mümkün olabilecek kazalar gözönünde bulundurulur.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|--|--------|------|
| Nadiren ezik, çizik, kesik, sıyrık ve basıt yanık gibi hafif yaralanmalara yolaçabilecek işler, | I | 15 |
| Her zaman hafif yaralanmalara yol açabilmesi mümkün olan işler, | II | 30 |
| Geçici iş göremezlik yaratabilecek durumda önemli kesik, kırık, yanık vb. yolaçabilecek işler, | III | 45 |
| Meslek hastalıkları veya ciddi sakatlıklar yaratarak sürekli iş göremezlik durumuna yolaçabilecek işler, | IV | 60 |
| Ölüme varabilen ciddi hayati tehlikeler yaratabilecek işler, | V | 75 |

5.2. Çevre Şartları (% 10.0) 100 Puan

Çevre Şartları; ısı, yağış, nem, titreşim, gürültü, aydınlatma, hayvan dışkısı vb. çalışılan ortamdaki şartlar ile ilaç, asit, toz, duman, yağ, koku vb. yapılan işlerin doğal bir sonucu olarak kullanılan ya da ortaya çıkan çevre kirlenme etkenleri olarak iki bölümde değerlendirilir.

Bu faktörde tehlike ve kazalar gibi iş riskleri hariç olmak üzere çevre şartlarının çalışanları ne ölçüde rahatsız ettiği yani sağlıklarını olumsuz etkilediği değerlendirilir.

Bu amaçla çalışanların çalışılan ortam şartları ile çevre kirlenme etkenlerine maruz kalmalarının derecesi ve sıklığı değerlendirilmeye gözonüne alınır.

Değerlendirmede çevre şartlarının etkinlik düzeylerinin ortalama şartları dikkate alınır ve buna göre faktör dereceleri belirlenir.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|---|--------|------|
| Çalışılan ortam şartları rahatsız edici olmayan ve çevre kirlenme etkenlerinin bulunmadığı çevre şartlarında yapılan işler, | I | 20 |
| Çalışılan ortam şartları çok az rahatsız edici olan ve çevre kirlenme etkenlerinin bulunmadığı çevre şartlarında yapılan işler, | II | 40 |
| Çalışılan ortamdaki şartların kısmen ağır olduğu veya çevre kirlenme etkenlerinin az olduğu çevre şartlarında yapılan işler, | III | 60 |
| Çalışılan ortamdaki şartlar veya çevre kirlenme etkenlerinin zaman zaman ağır ve yoğun olduğu çevre şartlarında yapılan işler, | IV | 80 |
| Çalışılan ortamdaki şartlar veya çevre kirlenme etkenlerinin çok ağır ve yoğun olduğu çevre şartlarında yapılan işler, | V | 100 |

5.3. İşin Devamlılığı (% 5.0) 50 Puan

Bu faktör işin hızı ve temposu ile monotonluk özelliğinin olup olmadığını, yıl içinde yapılaş süre ve sürekliliğini değerlendirir.

İşin devamlılığı alt faktöründe diğer 13 alt faktör yönünden çalışmada oluşabilecek bedensel, zihinsel ve psikolojik yüklenmelerin süre ve süreklilik durumları değerlendirilmektedir.

| Derece Tanımları | Derece | Puan |
|---|--------|------|
| Normal hız ve tempoda olan, zaman zaman yapılan veya kısa süre devam eden ve azla yüklenme getirmeyen işler, | I | 10 |
| Yıl boyunca aynı hız ve tempoda devam eden ve fazla yüklenme getirmeyen işler, | II | 20 |
| Yıl içinde belirli bir dönemde yoğun çalışmayı gerektiren ve yüklenme yaratan işler, | III | 30 |
| Yıl içinde belirli dönemlerde yoğun çalışmaları gerektiren ve fazla yüklenme getiren işler, | IV | 40 |
| Yıl boyunca sürekli olarak devam eden ayrıca günün belirsiz saatlerinde iş başında bulunmayı zorunlu kılan ve aşırı yüklenmeleri gereken işler, | V | 50 |

EK IV. Tarım-İş ile TOHİS arasındaki toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde tarafların iş değerleme sonuçlarına göre ilk altı aylık dönem için işe giriş düzeyinde ücret yapısının kurulması ve ücret düzeylerine ilişkin önerileri

Kaynak: (İlgili taraflarla yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler)

| GRUP NO | NORM KADRO UNVANI | PUANI | NORM KADRO ADEDİ | ESKİ YEVMI-YEYE GÖRE KADEME | İŞVERENİN İLK ÖNERİSİ TL/GÜN | İŞVERENİN İKİNCİ ÖNERİSİ TL/GÜN | SENDİKANIN KADEMELEN-DİRMESİ | SENDİKANIN ÖNERİSİ* TL/GÜN |
|---------|---|--|-----------------------------------|--|--|--|--|--|
| I | HİZMETLİLİK | 280 | 357 | 7830 | 13115 | 14430 | 8500 | 15634 |
| II | BEKÇİLİK TARIM İŞÇİLİĞİ TELSİZ-TELEFON OP. BURO İŞÇİLİĞİ | 360 375 400 400 | 292 1272 102 135 | 8150 8210 8310 8310 | 13435 13495 13595 13595 | 14750 14810 14910 14910 | 8805 8862 8958 8958 | 16183 16285 16458 16458 |
| III | HAYVAN BAKICILIĞI NALBANTLIK SEYİSLİK KASAPLIK | 405 440 455 460 | 694 3 71 8 | 8330 8465 8530 8545 | 13615 13750 14290 14315 | 14930 15065 15130 15145 | 8977 9110 9167 9187 | 16492 16732 16834 16870 |
| IV | KALORİFERCİLİK ATÖLYE İŞÇİLİĞİ TAKIMCILIK BERBERLİK KALFALIK GARSONLUK | 470 470 475 505 535 540 | 49 441 4 35 136 70 | 8585 8585 8605 8725 8845 8865 | 14380 14380 14415 14615 14820 14850 | 15185 15185 15205 15325 15445 14465 | 9225 9244 9244 9358 9473 9492 | 16935 16973 16973 17178 17385 17419 |

| GRUP NO | NORM KADRO UNVANI | PUANI | NORM KADRO ADEDİ | ESKİ YEVMİ - YEYE GÖRE KADEME | İŞVERENİN İLK ÖNERİSİ TL/GÜN | İŞVERENİN İKİNCİ ÖNERİSİ TL/GÜN | SENDİKANIN KADEMELEN-DİRMESİ | SENDİKANIN ÖNERİSİ TL/GÜN | |
|------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------|-------|
| V | DÖŞEMECİLİK | 555 | 6 | 8925 | 14955 | 15525 | 9549 | 17522 | |
| | BAHÇIVANLIK | 585 | 96 | 9045 | 15155 | 15645 | 9663 | 17727 | |
| | ÇOBANLIK | 605 | 600 | 9125 | 15290 | 15725 | 9740 | 17866 | |
| | KAPORTACILIK | 610 | 14 | 9145 | 15320 | 15745 | 9759 | 17900 | |
| | OTO ELEKTRİKÇİLİĞİ | 615 | 19 | 9165 | 15355 | 15765 | 9778 | 17934 | |
| | FIRINCILIK | 615 | 8 | 9165 | 15355 | 15765 | 9778 | 17934 | |
| | ŞOFÖRLÜK | 615 | 434 | 9165 | 15355 | 15765 | 9778 | 17934 | |
| | KAYNAKÇILIK | 620 | 16 | 9185 | 15390 | 15785 | 9797 | 17968 | |
| | OTO BOYACILIĞI | 620 | 17 | 9185 | 15390 | 15785 | 9797 | 17968 | |
| | SIHİ TESİSATÇILIK | 620 | 25 | 9185 | 15390 | 15785 | 9797 | 17968 | |
| | BEKÇİBAŞILIK | 620 | 17 | 9185 | 15390 | 15785 | 9797 | 17968 | |
| | VI | MARANGOZLUK | 650 | 27 | 9305 | 15590 | 15905 | 9911 | 18173 |
| | | DEMİRCİLİK | 670 | 31 | 9385 | 15725 | 15985 | 9987 | 18310 |
| | | MODELÇİLİK | 675 | 2 | 9405 | 15760 | 16005 | 10007 | 18346 |
| | | BAKURÇULUK | 680 | 876 | 9425 | 15820 | 16025 | 10029 | 18389 |
| | | AŞÇILIK | 690 | 75 | 9465 | 15860 | 16065 | 10064 | 18449 |
| | | KAHYA YARDIMCILIĞI | 695 | 50 | 9485 | 15895 | 16085 | 10083 | 18483 |
| EKİPBAŞI YARDIMCI. | | 695 | 100 | 9485 | 15895 | 16085 | 10083 | 18483 | |
| İNSAAT USTALIĞI | | 695 | 32 | 9485 | 15895 | 16085 | 10083 | 18483 | |
| DERİNKUYU VE POMPAJ USTALIĞI | | 700 | 33 | 9505 | 15925 | 16105 | 10102 | 18517 | |

| GRUP NO | NORM KADRO UNVANI | PUANI | NORM KADRO ADEDİ | ESKİ YEVMI-YEYE GÖRE KADEME | İŞVERENİN İLK ÖNERİSİ TL/GÜN | İŞVERENİN İKİNCİ ÖNERİSİ TL/GÜN | SENDİKANIN KADEMELEN-DİRMESİ | SENDİKANIN ÖNERİSİ TL/GÜN |
|---------------------|---------------------|-------|------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| VII | SAVGIN-ROLLERGIN U. | 710 | 3 | 9545 | 15995 | 16145 | 10140 | 18586 |
| | MAZOT POMPASI UST. | 710 | 3 | 9545 | 15995 | 16145 | 10140 | 18586 |
| | SELEKTÖR USTALIĞI | 720 | 29 | 9585 | 16183 | 16185 | 10178 | 18654 |
| | ZİRAAT SANATLARI U. | 720 | 18 | 9585 | 16183 | 16185 | 10178 | 18654 |
| | ELEKTRİKÇİLİK | 720 | 52 | 9585 | 16183 | 16185 | 10178 | 18654 |
| | İŞ MAKİNALARI OPER. | 720 | 62 | 9585 | 16183 | 16185 | 10178 | 18654 |
| | ATÖLYE USTALIĞI | 720 | 123 | 9585 | 16183 | 16185 | 10178 | 18654 |
| TARIM ALET VE MAK.U | 755 | 38 | 9720 | 16290 | 16320 | 10312 | 18895 | |
| VIII | MOTOR USTALIĞI | 785 | 53 | 9810 | 16440 | 16410 | 10426 | 19100 |
| | TALAŞLI İŞLEM UST. | 800 | 45 | 9900 | 16590 | 16500 | 10483 | 19203 |
| | ATÖLYE KISIM UST.B. | 835 | 13 | 10040 | 16825 | 16640 | 10617 | 19444 |
| | EKİPBAŞILIK | 840 | 199 | 10060 | 16860 | 16660 | 10636 | 19478 |
| IX | KAHYALIK | 840 | 76 | 10060 | 16860 | 16660 | 10636 | 19478 |
| | ATÖLYE USTABAŞILIK | 870 | 31 | 10180 | 17060 | 16780 | 10750 | 19684 |
| TOPLAM | | | 6904 | | 101.309.775 | 106.468.920 | | 119.571.270.- |
| ORTALAMA YEVMIYE | | | | | 14.675.- | 15.420.- | | 17.319.- |

* Sendika bu kademelendirmeyi yaparken 2100 geçici işçinin de çalıştıkları kadronun ücretini almasını önermiştir. Bu öneri işveren tarafından kabul görmüştür.