

19347

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞ DEĞERLENDİRMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İnş. Müh. Babür Niyazi ORHAN

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 10 HAZİRAN 1991

Tezin Savunulduğu Tarih : 5 TEMMUZ 1991

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Münir EKONOMİ

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Öner EYRENCİ

: Doç. Dr. İsmail Hakkı BİÇER

T. C.

Yükseköğretim Bakanlığı
Dokümantasyon Merkezi

TEMMUZ 1991

ÖNSÖZ

Çağımızın sosyal ve ekonomik politikalarının temel sorunlarından birisi de ücret sistemleri ile ilgilidir. İşçi emeğini bir başkası için kullanmakta ve karşılığını ücret olarak almaktadır. İşçilerin zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinin başlıca kaynağı ücretlerdir. Diğer yandan ücret, işveren için üretim içinde bir maliyet unsurudur. Devlet açısından istihdam hacmini, yatırımları, tasarrufları, ekonominin gelişme hızını ve sosyal ortamı etkilediğinden önem kazanmaktadır.

İşçiler, emeklerinin karşılığında alacakları ücretin, adil bir şekilde saptanmasını, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olmasını arzu ederler. İşletmeler, işçileri tatmin edecek ve onların çalışmalarının sürekliliğini sağlayacak bir ücret politikası saptamalıdır. Adil olmayan ücretler, işçilerin huzursuzluğuna neden olacak, işin verimini düşürecek, dolayısıyla ekonomik ve sosyal yaşantıyı olumsuz yönde etkileyecektir.

Günümüzde emeğin karşılığı olan ücretin, sosyal yönü gözardı edilmeden, ücretin adil bir şekilde saptanmasına çalışılmaktadır. İşletmelerde verimliliği arttırmak, işçileri kendilerini geliştirmeye teşvik etmek, sosyal ve psikolojik gerilimleri önlemek, toplu pazarlığın adil ve objektif esaslara göre sonuçlandırılmasını sağlamak için iş değerlendirilmesinden yararlanılmaktadır.

İş değerlendirmesi ile işlerin önem derecelerine göre, göreceli değerleri saptanarak dengeli, adil bir ücret yapısının kurulması sağlanmakta ve bu yöntemle dayanarak hazırlanan ücret skalaları ile çeşitli iş gruplarının ve işlerin ücretleri mantıklı bir şekilde saptanmış olmaktadır. Bugün

bir çok ileri ülkelerde adil bir ücret yapısının saptanmasında iş değerlendirmesi yöntemleri kullanılmaktadır.

Tüm bu nedenler beni, iş değerlendirmesi konusunda araştırma yapmaya itti. Bu konuya ilgi duymamı sağlayan değerli görüşlerine başvurduğum ve konuyla ilgili yönlendirmelerde yardımcı olan hocam, Sn. Prof. Dr. Münir EKONOMİ'ye teşekkür ederim. Ayrıca çalışmamın araştırma ve uygulama safhasında yardımcı olan MESS araştırma uzmanlarından Sn. Metin TAŞ ve yardımcılarından Sn. Gökşin ÇAPAR'a teşekkür ederim.

HAZİRAN 1991

Babür Niyazi ORHAN



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	xii
SUMMARY.....	xiv
BÖLÜM 1.	
1.1. ÜCRET VE ÜCRETLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR....	1
1.1.1. Genel Olarak Ücret Kavramı.....	1
1.1.2. Ücret Türleri.....	4
1.1.2.1. İş Karşılığı Ücret ve Sosyal Ücret.....	4
1.1.2.2. Dar anlamda ve Geniş Anlamda Ücret.....	5
1.1.2.3. Nakdi ve Ayni Ücret.....	5
1.1.2.4. Temel Ücret ve Asgari Ücret.....	6
1.1.3. Ücret Sistemleri.....	8
1.1.3.1. Zaman Esasına Dayalı Ücret Sistemi.....	8
1.1.3.2. Verime Göre Ücret Sistemi.....	9
1.1.3.3. Yüzde Usulüne Göre Ücret Sistemi.....	12
1.1.3.4. Ek Ücret sistemleri.....	13
1.1.4. İşin Değerine Dayalı Ücret.....	16
1.2. İŞ DEĞERLENDİRMESİ HAKKINDA BİLGİ.....	17
1.2.1. İş Değerlendirmesi Gelişimi.....	17
1.2.2. İş Değerlendirmesi Tanımı.....	21
1.2.3. İş Değerlendirmesi Amacı ve Yararları....	22
1.2.4. İş Değerlendirmesi Programının Sorumluları..	24
1.2.6. İş Değerlendirmesinin Kapsamı.....	28
1.2.7. İş Değerlendirmesinin Çalışma Barışının Sağlanması Açısından Önemi.....	30
BÖLÜM 2. İŞ DEĞERLENDİRMESİ HAZIRLIK ÇALIŞMALARI.....	32
2.1. İş Değerlendirmesinin Yapılması İçin Gerekli Çalışmalar.....	32
2.1.1. Ön Hazırlık.....	32
2.1.2. Plânlama ve tatbik Etme.....	33
2.1.3. İş Değerlendirmesine Katılacaklar Arasında iş Taksimi.....	34
2.1.4. Değerlendirme Sistemlerinin Hazırlanması..	34

2.1.5. Değerlendirmede Kullanılacak Formüllerin Hazırlanması.....	34
2.1.6. Değerlendirme sisteminin Seçilmesi.....	35
2.1.7. İş Analizleri.....	37
2.1.7.1. İş Analizlerinin Yapılmasından Beklenen Amaçlar.....	37
2.1.7.2. Toparlanacak İş Verileri.....	38
2.1.7.3. İş Gerçeklerini Toparlama Yöntemleri...	39
2.1.7.4. Analizcilerin Seçimi ve Eğitimi.....	39
2.1.8. İş Tarifleri.....	39
2.1.9. İş Şartnameleri.....	40
2.1.10. İş Sınıflaması.....	42
2.1.11. İşçi Sınıflaması.....	43
2.1.12. Ücret Yapısının Kurulması.....	43
2.1.12.1. Ücret Araştırması.....	44
2.1.12.2. İşleri Ücretleme.....	45
BÖLÜM 3. İŞ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	46
3.1. Genel Değerlendirme.....	46
3.1.1. Değerlendirme Yöntemi ve Plân Seçimi.....	47
3.1.2. Sıralama Yöntemi.....	48
3.1.2.1. İşlerin Güçlük Derecelerine Göre Sıralanması.....	49
3.1.2.1.1. Kart Metodu.....	49
3.1.2.1.2. İkili Karşılaştırma Metodu.....	49
3.1.2.2. Yöntemin Üstünlükleri ve Sakıncaları...	51
3.1.3. Sınıflandırma Yöntemi.....	53
3.1.3.1. İşlerle İlgili Bilgilerin Toplanması ve Türlerine Ayrılması.....	53
3.1.3.2. Karşılaştırmada Kullanılacak Faktörlerin Seçimi ve İşlerin Sınıflandırması.....	54
3.1.3.3. Yöntemin Üstünlükleri	54
3.1.4. İki Yöntemin Karşılaştırması.....	55
3.1.5. Faktör Karşılaştırma Yöntemi.....	55
3.1.5.1. Faktörlerin ve Anahtar İşlerin Seçimi..	57
3.1.5.2. Anahtar İşlerin Faktörlere Göre Sıralanması.....	58
3.1.5.3. Her Faktöre Göre Anahtar İşlerin Ortalamasının Saptanması.....	59

3.1.5.4. Anahtar İşlerin Faktörlere Göre Son Sıralaması.....	59
3.1.5.5. Anahtar İşlerin Ortalama Ücretlerinin Faktörlere Dağıtılması.....	60
3.1.5.6. Faktör Karşılaştırma Ölçeğinin Saptanması	66
3.1.5.7. Yöntemin Üstünlükleri ve Sakıncaları...	66
3.1.6. Puan Yöntemi.....	68
3.1.6.1. Puanlama Yöntemi İle İş Değerlendirilme- lerinde Yapılacak işler.....	68
3.1.6.1.1. Faktörleri Seçme ve Tanımlama	69
3.1.6.1.2. Faktör Seçimi Yaparken Dikkât Edilecek hususlar.....	70
3.1.6.1.3. Faktörlerin ve Faktör derecelerinin Tanımları.....	71
3.1.6.1.4. Faktörlerin Tartılandırılması.....	73
3.1.6.1.4.1. Faktör Karşılaştırma Yöntemine Göre Yapılan Faktör Ağırlıklaması.....	74
3.1.6.1.4.2. Benzer İş Kolu Veya İşletmelerin Geliştirmiş oldukları Değerleme Plânlarından Yararlanma.....	81
3.1.6.1.4.3. İstatistik Yöntemlere Göre Faktör Ağırlıklama.....	84
3.1.6.1.4.4. Doğrusal Programlama Yöntemi ile Faktör Ağırlıklama.....	84
3.1.6.1.4.5. Karma Yöntemlerin Uygulanması İle Faktör Ağırlıklama.....	86
3.1.6.1.5. Faktörün Derece Puan Değerlerinin Saptanması.....	86
3.6.3. Yöntemin Üstünlükleri ve Sakıncaları.....	90
BÖLÜM 4 İŞ DEĞERLENDİRME SONUCU OLARAK; İŞLETME İÇİ ÜCRETİN OLUŞUMU VE ÇALIŞMA DÜZENİNİN SAĞLANMASI	93
4.1. Ücret Eğrisinin Çizilmesi.....	93
4.1.1. Yaklaşık Yöntemlerle Ücret Eğrisi Çizilmesi	94
4.1.2. İstatistik Yöntemlerle Ücret Eğrisi Çizilmesi.....	97
4.2. İşletme Dışı Faktörlerin Ücret Yapısına Etkisi.....	97
4.3. İşletme Ücret Yapısının Belirlenmesi.....	98

4.3.1. İşlerin Tek Tek Ücretlendirilmesi.....	99
4.3.2. Puan Aralıklarına Belirli Ücretler Verilmesi	99
4.3.3. Ücret Braketleri.....	100
4.4. Çalışma Düzeni İçinde İş Değerlendirmesi....	103
4.5. İş Değerlendirmesinin Temel ilkelerinin İş Barışının Sağlanmasında Oynadığı Rol.....	104
4.6. İş Değerlendirmesi ve Toplu Sözleşme Sistemi.	107
4.7. İş Değerlendirmesine Sendikaların Tavrı.....	108
4.8. İş Değerlendirmesinde İşletmenin Sendikaya Karşı Tutumu.....	109
4.9. Türkiye'de İşveren ve İşçi Örgütlerinin İş Değerlendirmesine Karşı Tutumları.....	109
4.9.1. Türk-İş'in İş Değerlendirmesine Karşı Tutumu	110
4.9.2. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun Tutumu.....	111
4.9.3. İş Değerlendirmesinin Türkiye'de Başarılı Bir Şekilde Uygulanması için Neler Yapılabilir.....	112
4.10. Türk İş Hukuku'nda İş Değerlendirmesi.....	114
4.11. İş Değerlendirmesini Uygulayan İşletmelerin Deneyimleri Sonucu Ortaya Çıkan Güçlükler ve Bunların Değerlendirilmesi.....	118
BÖLÜM 5. METAL SANAYİİ İŞ GRUPLANDIRMA SİSTEMİNE BAKIŞ.	122
5.1. METAL SANAYİİ İş Gruplandırma Sistemi.....	122
5.1.1. METAL SANAYİİ İş Gruplandırma Sistemi Yönetmelik Hakkında Bilgi.....	122
5.1.2. Ücret Zammı Cetveli.....	124
5.1.3. İş Grupları Ücret Cetveli.....	125
5.1.4. METAL SANAYİİ İş Gruplandırma Sistemi Faktör ve Puan Plânı.....	127
5.1.5. METAL SANAYİİ İş Gruplandırma Faktör-Puan Sistemi Esasları.....	128
5.1.6. Sisteme İlişkin Özellik ve Kurallar.....	131
5.1.7. MESS Üyesi İş Yerlerinde İş Değerlendirmesi ve Ücretler.....	133
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	136
KAYNAKLAR.....	139
EKLER.....	143

EK-A METAL SANAYİİ İş Gruplandırma Faktör-Puan Sistemi, Derece Tanımları.....	143
EK-B Örnek İşler Karma Grup-Puan Sırası İle.....	156
EK-C İş Analizi Değerlendirme Örnek Formu.....	169
ÖZGEÇMİŞ.....	171



KISALTMALAR

AT	: Avrupa Topluluğu
BK.	: Bakanlış
Çev.	: Çeviren
HD.	: Hukuk Dairesi
HGK.	: Hukuk Genel Kurulu.
İşK.	: İş Kanunu
m.	: Madde
NEMA	: National Electrical Manufactures Associaton.
NMTA	: National Metal Trades Associaton
U.S.C.	: United Steel Corporation.
S.	: Sayfa
Vd.	: Ve devamı
Vb.	: Ve benzeri
Yarg.	: Yargıtay

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil	4.1.	Ücret - İş Sırası Diyagramı.....	93
Şekil	4.2.	Ücret - Puan Diyagramı.....	93
Şekil	4.3.	Ücret - Puan Grafiği.....	94
Şekil	4.4.	Ücret - Puan Grafiği.....	94
Şekil	4.5.	Ücret - Puan Grafiği.....	95
Şekil	4.6.	Ücret - Puan Grafiği.....	95
Şekil	4.7.	Ücret - Puan Grafiği.....	96
Şekil	4.8.	Ücret - Puan Grafiği.....	96
Şekil	4.9.	Ücret - Puan Grafiği.....	96
Şekil	4.10.	Ücret - Puan Grafiği.....	96
Şekil	4.11.	Ücret - Puan Grafiği.....	96
Şekil	4.12.	Ücret - Puan Grafiği.....	96
Şekil	4.13.	Ücret - Puan Grafiği.....	98
Şekil	4.14.	Ücret - Puan Grafiği.....	100
Şekil	4.15.	Ücret Braketlerinin Birbirine Geçmeden Sürekli Dizilmesi.....	101
Şekil	4.16.	Değişen Kalınlıkta Birbirine Geçmiş Braketlerle Dizayn Edilen Ücret Sistemi.....	102

TABLO LİSTESİ

Tablo	3.1.	İkili Karşılaştırma.....	50
Tablo	3.2.	İş Sıralaması.....	50
Tablo	3.3.	Anahtar İşlerin Faktörlere Göre Sıralaması.....	58
Tablo	3.4.	Her Faktöre Göre Anahtar İşlerin Ortalamasının Saptanması.....	59
Tablo	3.5.	Anahtar İşlerin Önem Sırası.....	59
Tablo	3.6.	Anahtar İşlerin Ortalama Ücretlerinin Faktörlere Dağıtılması.....	62
Tablo	3.7.	Ücret Sırası İle İş Sırası Karşılaştırma	63
Tablo	3.8.	Faktör Karşılaştırma Ölçeği.....	64
Tablo	3.9.	Faktörlere Göre İş Önem Sırasına Ait Bir Uygulama.....	75
Tablo	3.10.	Faktörlerin İşlere Katkı Payı.....	76
Tablo	3.11.	İşe Ödenen Ücretin Faktörlere Paylaştırılması.....	77
Tablo	3.13.	İkincil Faktörler.....	79
Tablo	3.14.	Faktörlerin İşlere Katkı Oranlarının Kestirilmesi.....	79
Tablo	3.15.	İkincil Faktörlere Dağılım.....	80
Tablo	3.16.	İş Sırası İle Para Sırası Karşılaştırması	80
Tablo	3.17.	Ülkemizde Geliştirilmiş ve İş Değerleme Literatürüne Geçmiş Bazı Puan Plânları.	83
Tablo	5.1.	MESS Ücret Zammı Basamak Cetveli.....	124
Tablo	5.2.	MESS, İş Grupları Ücret Cetveli.....	125
Tablo	5.3.	MESS, İş Grupları Ücret Cetveli.....	126
Tablo	5.4.	Metal Sanayii İş Gruplandırması Puan Aralığı Çizelgesi.....	128
Tablo	5.5.	İş Grupları ve Grup Ücretleri.....	135
Tablo	C.I.	İş Analiz Ve Değerlendirme Formu.....	169

ÖZET

Çalışma düzeninin sağlanmasında karşılaşılan sorunlar çok çeşitli olmakla beraber ücret tayini ve idaresi bu sorunların en önemli kısmını oluşturmaktadır.

İşçinin geliri olan ücret aynı zamanda işletmenin maliyet gideridir. Taraflar sık sık karşı karşıya gelmekte ve çekişmeler olmaktadır. İşçi kesimi ücretinin artmasını istemektedir. İşveren kesimi içinse, ücretin artması maliyetleri arttırmaktadır. Çatışan çıkarların çevrelediği böyle bir ortamda, çalışma düzeninin uyumlu olarak işleyebilmesi için ortak dayanma noktalarının bulunması kaçınılmaz bir zorunluluk olmaktadır. İşte bu noktada iş değerlendirmesi ortaya çıkmaktadır.

İş değerlendirmesi, aralarındaki önem, güçlük, fark ve benzerliklerin dikkâte alınarak işlerin değerlendirilmesi işlerin güçlük derecelerinin ve çalışanların karşısına çıkan yükümlülüklerin somut olarak tesbit edilmesi ile ilgili faaliyetlerdir. Günümüzde iş değerlendirmesi uygulaması, özellikle gelişmiş sanayi toplumlarının üzerinde sürekli durdukları bir konudur.

Bu çalışmada öncelikle ücret, ücret sistemleri, ücretin işçi-işveren yönünden önemi üzerinde durulmuştur. Sonra, yapılan iş ile değeri arasında ilişki kurarak oluşabilecek ücret adaletsizliklerine çözüm getiren bir yöntem olan iş değerlendirmesi ve yöntemleri incelenmiştir. İşletme içi ücretin oluşumu, çalışma düzenine etkileri, işçi-işveren örgütlerinin konuya karşı tutumları vb. konulara değinilmiştir. Son olarak Türkiye'de ilk defa endüstri düzeyinde uygulaması yapılan Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi ve sonuçlarına değinilmiştir.

JOB EVALUATION

SUMMARY

There are many problems relating with the productivity of the workers, the relationships between employees and work evaluation in the labor world. Some of the problems which these had to solve or will have to solve are what steps should be performed, how they should be carried out, and who should be carried out, and who should be responsible for.

The installation of job evaluation programs in business, industrial, governmental, and educational organizations for the purpose of improving wage and salary administration has been developed at a very rapid pace.

The purpose of this study is to present a guide to their solution through a discussion of management principles, practices and procedures currently utilized, and recommendations regarding desirable practice.

As a method helping to establish a justified rank order of jobs as a whole, being a foundation for the setting of wages, job evaluation, which is the evaluation or rating of jobs to determine their position in a job hierarchy by achieving through the assignment of points or the use of some other systematic rating method for essential job requirements, such as skill, experience and responsibility, is widely used in the establishment of wage structures and in the elimination of wage inequalities. Also the job evaluation is used to facilitate the development and maintenance of an equitable relationship among the rates for different jobs and thus to contribute to more harmonious human relations in industry. It is always applied to jobs rather than the

qualities of individuals in the jobs.

The main solution for establishing of a wage structure in the industry, that is acceptable to labour and management and that is fair and equitable in the sense of ensuring equal pay for jobs, is a very important factor. In general, many dissatisfactions exist in the industry so often arising from existing wage differentials. These problems are: Different wage structures have been used in many factories for the same jobs, so unequal payment for the workers have created many dissatisfactions at the work which leads to the unproductive working. In the same industry, some workers have got better salaries than some others, because of their good relationships with their employers.

Same wage is justifiable for both the non-experienced and experienced workers at same work. The wage paid is not only the function of the work performed, but also, in part, a function of the conditions under which it is performed.

The fact is that people work together in similar or at least comparable jobs, should get equal payment but differences in wages should be in the different jobs. Otherwise, the workers shall consider wage structure unjustified in practice.

Job evaluation is the process of analysis and assessment of jobs to ensure reliably their relative worth, using the assessments as a basis for a balanced wage structure by the help of which all the qualifications of jobs and workers have been determined at the different industries for the development of work.

For this case, the principle upon which all job evaluation schemes are based is that of describing and assessing the value of all jobs in the firms in terms of a number of factors.

As a result job evaluation provides wage structure that is acceptable to labour and management and that is fair or equitable in the sense of ensuring equal pay for jobs demanding broadly equivalent sacrifices from their incumbents and of rewarding properly the greater efforts and hardships involved in some jobs as compared with others.

There are many advantages of job evaluation for the workers and employers in the industry. Job evaluation affects the increase of productivity.

Job evaluation can help establishing such a wage structure including a structure of wage differentials, which broadly satisfies workers and has obvious advantages to workers and employers over a structure that does not do so; it reduces grievances and disputes and generally makes people feel happier.

As a result of good job evaluation employers get more productivity and effective management. Also it helps rising the productivity and effective management. Also it helps rising the productivity of workers and establishing a harmonious relationships between the employers and workers. Satisfied wage structure will be used for the workers together in similar jobs relating their skill in jobs, so that no disagreement for the payment will be existed at work, and thus no time will be wasted for the industry.

Industries will develop by the result of high productivity at work, high qualifications on the labour and reducing the producing in the industry.

Point of views for workers; Job evaluation is a method providing a good wage structure relating with equal payments of people work together in similar work, so that the workers will believe that justified rights will exist at the work for any one.

- They will also try to get better job by working hard and getting much experience as soon as possible.
- They will know their positions in the future for wage structure relating with their skill based on experience at work.
- The workers will be productive and qualified at the work, so they will like their job very much.
- The workers will feel better at the work about their equal payments in similar jobs.
- They will try to gain more experience at work to develop themselves in the industry.
- The wage structure will be stable for all industries.

For using the job evaluation, there are mainly two groups methods, non-analytical (non quantitative) and analytical (quantitative) methods, such as;

- The ranking method,
- The Classification method, (are non quantatives);
- The factor comparison method,
- The point method. (are quantatives.).

As the simplest job evaluation method, the ranking method and grade method are non-analytical methods that use non-quantatives values to define either grades in which jobs will be placed or factors in terms of which they will be evaluated.

The ranking method;

This method is the simplest of all job evaluation methods. Moreover it entails placing the jobs in order of the demands they are considered. These operations are quite simple in the case of a small plant with only a few jobs, but may prove unsatisfactory in a larger plant with a considerable number of jobs, some of which may be quite complex.

The Classification Method;

This method is widely used for salaried jobs, including those in government and service occupations. It is also used for manual jobs in some industries in which the same worker is called upon to perform a variety of more or less standardised jobs for which standart rates of remuneration can be fixed.

The Factor Comparison Method;

This method, which is less refined than point rating systems, is rather complicated in practice. For this and also for some other reasons it is not widely used. This method involves the ranking of different jobs in respect of certain factors.

The Point Method;

- To select and define the factors that will be used in evaluating the jobs.
- To determine the number of degrees to be distinguished under each factor, and to describe them.
- To assign point values to each degree of each factor.

The analytical methods that use quantitative values is more detailed for examination and description of the jobs is assessed in terms of permitting them to be evaluated according to the grade or factor descriptions established for the purpose.

Finally the job evaluation, which is a method that brings solution to the possible injustices of wage by establishing a relationship between the work itself, and its methods, is examined.

I. BÖLÜM

1.1. ÜCRET VE ÜCRETLİ İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1. Genel Olarak Ücret Kavramı

Ekonomik kalkınma arzusunda olan bütün ülkelerdeki ekonomik faaliyetler, üretimi geliştirmek amacını güder. Ekonomik faaliyeti meydana getiren faktörler genel olarak dört tanedir. Bunlar: Girişim, emek, sermaye ve toprak'tır. Ekonomik faaliyetleri çoğaltmak ve hızlandırmak için bu faktörleri geliştirmek, faktörlerin üretime katkılarını çoğaltmak gerekmektedir. Üretime katılan bu unsurlar ekonomik faaliyetten bir gelir elde etmek amacındadır. Bunların gelirleri; kâr, ücret, faiz ve rant'tır.

Üretim faktörleri arasında doğrudan doğruya insan ile ilgili olanı emektir. Emeğin farklı bir niteliği vardır. Diğer üretim unsurlarına canlılık veren "emek"tir. Tüm üretim unsurları emeğin katkısı olmadan üretime yönelemezler.

Emek faktörünü birey ekonomisi ve toplum ekonomisi içinde ele aldığımızda :

Birey ekonomisinde, birey kendi emeğini, kendi işine uygulamış ve elde ettiği yararlar da bireysel kalmıştır. Bireysel bir ekonomik düzen oluşturarak kendi refahı için çalışmıştır. Refah ve mutluluğun üst düzeye çıkarılması için ise, bireyin her tür gereksinmelerini karşılayacak ve amaçlarına yardım edecek şartları elde etmesi gerekir.

İhtiyaçlar sonsuz denebilecek sayı ve türdedirler, bunları karşılayacak mal ve hizmetler ise sınırlıdır. Bireyin özünde olan istek ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde

ilk ve temel dayanağı emeğidir. Emek, bireyin enerji ve zamanından oluşur ki, buna insan gücü de demektedir. İnsan gücü; insanın bedensel, zihinsel, ruhsal, moral gücü ve kültürel nitelik ve yeteneklerinden oluşur.

Bireysel ekonomi düzeni içinde emek, elde edilen sonuçla iş içedir. Birey elde ettiği ürüne emeğini katmıştır. Eğer bu ürünü satarsa, elde edilen kazanç da bireyin emeğinin bir karşılığı olacaktır.

Tek başına çalışan birey, bir süre sonra gelirini ve refahını arttırmada yeterli olamayacak, başkalarının iş birliğine ihtiyaç duyacaktır. Birey ekonomisi ekonomik gelişme sonucu, toplum ekonomisine yönelecektir. Bireysel refahlar giderek, toplumun gelişmesini ve ekonomik büyümeyi doğuracaktır.

Toplum ekonomisinde birey emeğini, bir başkası için kullanır. Bir başkası adına yapılan işlerde tüketilen emeğe karşılık ödenir. Emek bir bedel karşılığı değerlendirilmektedir. Bu bedel ücrettir. Genel ekonomi açısından bu bir fiyattır. Serbest piyasa bakımından ücret, genellikle bireylerin emeğinin karşılığı olan bir fiyat olarak ele alınır. Bu fiyat serbest piyasanın ekonomik kuralları çerçevesinde oluşur [1].

Ücret maliyeti bakımından, bir değer ölçüsü olarak iktisatçılar ve işletmeciler tarafından çeşitli şekillerde izah edilmektedir. Ücret önceleri sadece işçi ile işverenin karşılıklı münasebetleri ile tesbit edilmekteyken, iktisadi ve sosyal hayattaki gelişmelerin tesiriyle, zamanımızda çoğunlukla işçiler adına hareket eden sendikalar ile bağımsız işverenler yahut işveren sendikalarının karşılıklı görüşmeleri ile tesbit edilir hale gelmiştir. Ücretlerin belirlenmesinde devletin de asgari ücret ve Yüksek Hakem Kurulu uygulamalarıyla etkisi görülmektedir.

[1] İsmail Durak ATAAY, İş - İşgören ve Ücret ilişkisi, İstanbul 1978, S.14; Besim ÜSTÜNEL, Ekonominin Temelleri, Ankara 1983, S.289.

Ücreti ekonomik açıdan "emeğin fiyatı", sosyal siyaset açısından emeğin "geçim aracı" ve iş hukuku açısından ise "emeğin fikir ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı" olarak tanımlayabiliriz [2].

Ücret, önceleri bireysel iş ilişkisi içinde sadece işçi ve işverenin iradelerine dayalı olarak tespit edilmekteyken, daha sonra işçi ve işveren topluluklarının, özellikle örgütlenmiş ve devamlı bir topluluk olan sendikaların ortaya çıkışını takiben kollektif iş ilişkileri çerçevesinde ücretin belirlenmesi önem kazanmıştır. İktisaden güçlü işverenler karşısında işçiler topluluğunun eşitliğini sağlayacak güçlü temsili sayesinde taraflar arasında arzulanan dengenin kurulabilmesi mümkün olabilmektedir. İşçilerin çalışma şartlarının ve bunların çekirdeğini oluşturan ticaretin belirlenmesinde pazarlık güçlerini kullanarak etkili olabilmeleri, üye olacakları sendikaların işverenle veya işveren sendikaları ile imzaladıkları toplu iş sözleşmeleri ile sağlanmakta, grev yaptırımı ile desteklenen bu sözleşmeler yolu ile işçi ve işveren ilişkilerinde eşitlik fiilen gerçekleşmektedir.

Gerek hizmet akdi ve gerek toplu iş sözleşmesi bireysel ve kollektif düzeyde, fakat her halde taraf iradelerine dayalı olarak ücreti belirleyen kaynaklar arasında yer almaktadırlar. Bunun dışında devlet müdahalesi ücretler konusunda çok önemli bir yere gelmiş bulunmakta, asgari ücret gibi ücret miktarının tesbitinden ücretin ödenme zamanı, ödenme yeri, ödenme şekli ve güvence altına alacak çeşitli yollara kadar uzanan bir müdahalede ücret sistemi için işçi ve işvereni kabule zorlayan bir düzenleme getirilmemekle beraber değişik sistemlerin uygulanmasına bağlı koruyucu önlemlere yer verilmektedir. Toplu iş uyuşmazlıklarında grev ve lokavtın bir çözüm yolu olduğu zamanımız sistemlerinde, az dahi olsa , grev ve lokavt yasakları kısıtlamalarında Yüksek Hakem Kurulu gibi kanuni hakem kuruluşlarının da ücretin belirlenmesinde etkili olduğu söylenebilecektir. [3].

[2] Eyüp BEDİR, Verimlilik ve Ücret Sistemleri, İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücretler Semineri, Ankara 1990, S.30.

[3] Münir EKONOMİ, İş Hukuku, Cilt 1, İstanbul 1987, S.5.

Ücretin geniş anlamda tanımını " Emek sahibinin gördüğü hizmetin bedeli veya emek karşılığında kazanılan gelirdir " şeklinde verebiliriz. Bir başka tanım , " İnsanın üretken çalışmalarının karşılığıdır " şeklinde verilebilir [4].

İş kanunumuzun verdiği tanıma bakacak olursak; madde 26/1'e göre, " Genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblâğı kapsar " şeklindedir.

Bu kanun dikkate alındığında genel anlamda ücretin esasları şöyle saptanabilir [5] :

a) Genel anlamda ücret, hizmet akdi gereğince işçinin işveren yararına gördüğü işin edimidir. Aynı ilke Anayasa'nın 55. maddesinin birinci fıkrasında da açıklanmaktadır : " Ücret emeğin karşılığıdır ".

b) İş karşılığı olan temel ücret nakdi meblâğ, yani para olabilir. Temel ücret para dışında ve para ile ölçülmesi mümkün bir eşya olarak kararlaştırılamaz ve ödenebilir.

c) İş karşılığı ücretin, işveren tarafından bizzat sağlanması zorunluluğu yoktur, işverenin ilişki kurduğu üçüncü kişiler (müşteriler) tarafından sağlanabilir.

1.1.2. Ücret Türleri

1.1.2.1. İş Karşılığı Ücret ve Sosyal Ücret.

İlke olarak ücret, işçinin gördüğü işin karşılığıdır. Ancak günümüzde sosyal düşüncenin etkisiyle bu ilkeye istisnalar getirilmiş ve işçiye bazı durumlarda iş karşılığı olmaksızın ücret ödeneceği kabul edilmiştir.

[4] Ergun İNCE, Her Yönüyle Ücret, İstanbul 1990, S.30.

[5] Ekonomi, S.130

" Sosyal Ücret " olarak isimlendirilen her ücretin hafta tatili ücreti, ulusal bayram ve genel tatil günleri ücreti ve yıllık izin ücreti gibi örnekleri İş Kanunumuzda düzenlenmiştir [6].

1.1.2.2. Dar Anlamda ve Geniş Anlamda Ücret

İş Kanunu'nun özel ücret (Md.30/2) dediği iş karşılığındaki temel ücrete (çıplak ücret), işçiye sağlanan yan menfaatler, örneğin ikramiye, primler, sosyal yardımlar ve diğer ek ödemeler dahil değildir (dar anlamda ücret). Ancak İş Kanunu bazı hallerde ücret kavramını genişletmiş ve temel ücret dışındaki menfaatlerinde gözönünde tutulacağını bildirmiştir (geniş anlamda ücret) [7].

İş Kanunu madde 14/11'de ihbar tazminatı ile kıdem tazminatının hesabında temel ücrete ilâveten " işçiye sağlanmış olan para ve para ile ölçülmesi mümkün akdi ve kanundan doğan menfaatler de gözönünde tutulur ". Geniş anlamda ücret unsurları yönünden tek bir ücret sisteminin ve bu arada iş değerlendirme sisteminin geçerli olmayacağı açıktır. İş değerlendirilmesinde ikramiye ve prim gibi ek ödeme sistemleri hariç diğer ücret sistemleri gibi temel ücretin hesaplanmasında yararlanılabilecektir.

1.1.2.3. Nakdi Ücret ve Ayni Ücret

İşçinin gördüğü iş karşılığı ödenecek ücret ancak nakit, başka bir deyişle para olabilir. İş Kanunu'nun 26. maddesinde işçi ücretinin Türk parası ile ödenmesi zorunluluğunu da getirmiştir. Temel ücretin (asıl ücret) mal ile ödenmesi yasaktır; Mal şeklinde ödeme, ancak işverenin işçiye temel ücret dışında sağladığı yan menfaatler için geçerlidir.

[6] Ekonomi, S.130; Turhan ESENER, İş Hukuku, 3. Bası, Ankara 1978, S.166-167; Ö. EYRENCİ, Aylık Ücretli İşçiye Çalışılmayan Tatil Günlerinde Ayrıca Ücret Ödenmemesi, Karar İncelemesi, İHU, İşK.45 (No:1)

[7] Esener, S.165; Ekonomi, S.131-257; Nuri ÇELİK, İş Hukuku Dersleri, 10. Bası, İstanbul 1990, S.105.

İşçiye temel ücreti dışında sağlanan menfaatler mal şeklinde ödenebilir. İş Kanunumuzun md.14/11 " 26 ncı maddenin birinci fıkrasında yazılı ücrete (asıl), ilâveten işçiye sağlanmış para veya para ile ölçülmesi mümkün akdi veya kanundan doğan menfaatlerden " söz etmekle, temel ücrete ek karşılıkların mal ile ödenebileceğini açıkça kabul etmiştir. Örnek vermek gerekirse, işçiye verilen yemek ve diğer yiyecek maddeleri, giyecek ve yakacak maddeleri, sağlanan konut, aydınlatma, ısıtma olanakları aynı edimler arasında sayılabilir [8].

1.1.2.4. Temel Ücret ve Asgari Ücret

Daha önce değinildiği gibi, işçiye sağlanan menfaatler, sözgelimi ikramiye, pirim, sosyal yardımlar ile diğer ek ödemelerin katılmadığı asıl ücrete; çıplak ücret, kök ücret, esas ücret, temel ücret veya dar anlamda ücret de denilmektedir. Buna göre, asıl ücret, işçiye yapmış olduğu iş karşılığında ödenen nakdi meblâğ olmaktadır. Diğer bir deyişle, işveren tarafından işçiye, kendi yararına olarak yerine getirilmiş bulunan bir işin (hizmetin) karşılığı (karşı edimi) olarak ödenen paraya temel ücret denilmektedir [9].

İşçiye gördüğü iş karşılığı ödenecek temel ücretin alt sınırının ne olacağı, başlangıçtan itibaren işçi-işveren ilişkilerinin hem sosyal politika ve hem de iş hukuku açısından en hassas konalarından birini oluşturmıştır. Ekonomik faaliyetlerin devlet müdahalesinden uzak bulunduğu dönemde, çalışma şartlarını tek taraflı belirleyen işveren, işçileri en düşük düzeyde (sefalet ücreti) ücret ödeyerek, en uzun süreyle çalıştırmaya zorlamaktaydı. Toplum düzeyi bakımından devlet müdahalesinin kaçınılmaz hale gelmesi ve bu hususta atılan adımlar arasında işçilere ödenecek temel ücretin alt sınırının devlet aracılığı ile belirlenmesi " asgari ücret " konusunu ortaya çıkarmıştır. Sanayileşmiş ve ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde, bugün asgari ücret çok fazla önem

[8] Ekonomi, S.131

[9] Tankut CENTEL, İş Hukukunda Ücret, İstanbul 1988, S.115.

taşınamamakla beraber Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde İş Kanunu madde 33'de düzenlendiği üzere, hala çalışma hayatının başlıca konularından birini oluşturmakta ve önemini sürdürmektedir [10].

Asgari ücret " işçilere normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücrettir. Asgari Ücret Tesbit Komisyonu; devlet, işçi ve işveren temsilcilerinden oluşmaktadır.

Asgari Ücret Yönetmeliğinde yer alan hüküm uyarınca asgari ücret, kural olarak bir günlük ücret olarak saptanır. Aylık, haftalık, saat başına, parça başına veya yapılan iş tutarına göre, ücret ödenen durumlarda, gerekli ayarlamalar buna göre yapılır . Ayrıca komisyon, asgari ücreti, mahalli veya bölgesel yahut ülke düzeyinde olmak üzere bir iş kolu veya birden fazla iş kolu veya birden fazla iş kolu yada bütün iş kollarını kapsayacak şekilde saptayabilir.

Saptanan asgari ücretler, temel ücrete ilişkindir. Asgari ücret miktarının hesabında, temel ücrete ek ücretler veya sosyal yardımlar dikkate alınmaz [11].

İşçilere, kanun hükümlerine göre saptanan asgari miktarın altında ücret ödenemez, sözleşmelerle asgari ücretin altında bir ücret kararlaştırılmaz. Saptanan günlük asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödemesi gereken en az ücret olup, işçi bir günde örneğin, 2 saat çalışmışsa, 2 saate tekabül eden ücretini alır.

İş değerlendirme sistemi öncesi uygulanmakta olan ücret sistemlerine değinip, bunların faydalı ve sakıncalı yönlerine gözatıp, iş değerlendirme sistemine geçişi sağlayan ortama değinmeye çalışalım.

[10] Ekonomi, S.5.

[11] Yarg. 9. HD., 18.2.1971, E. 1200, K. 2082, Karar ve G. Kutal'ın incelemesi, İHU, İşK.33 (No:1).

1.1.3. Ücret Sistemleri

İşçinin ücreti belirli bir miktar üzerinden ödenir. Ücret miktarının nasıl ve hangi usule göre hesaplanacağı konusunda değişik sistemler kabul edilmiş ve bunlar mevzuatta da yer almıştır (BK. m. 323, 324, İşK. m.40, 45, 47, 54).

- Zaman esasına dayalı ücret sistemleri,
- Verime göre ücret sistemleri,
- Yüzde usulüne göre ücret sistemleri,
- Ek ücret sistemleri [12].

1.1.3.1. Zaman Esasına Dayalı Ücret Sistemi

Zamana göre ücret sistemi, esas olarak ücretin iş süresinin uzunluğuna göre hesaplanması temeline dayanmaktadır. Zamana göre ücret, belirli bir zaman birimi için bir miktar paranın saptanmasıyla ortaya çıkmakta ve zaman ölçüsünün ay, hafta, gün veya saat oluşuna göre de aylık ücret, haftalık ücret, günlük ücret veya saat ücreti adını almaktadır. Zamana göre ücret sisteminde, ücrete hak kazanabilmek için belli bir süreyle çalışmış olmak yetiyeceğinden, söz konusu süre içinde üretilen işin az veya çok olması, işçiye ödenecek ücretin azalması veya çoğalması gibi bir hukuki sonucu doğurmayacaktır [13]. Verimin düşmesi durumunda, işçinin bundan özen borcu esaslarına (BK. m. 321) göre sorumlu tutulması mümkündür.

Zamana Göre Ücret Sistemi Yararları:

Basit olmasından dolayı uygulamada kolaylık sağlar, işçi tarafından kolaylıkla anlaşılır.

[12] Hukuki Yönden Ücret Şekilleri, Ücret Sistemleri Hakkında, Bak. Ekonomi, S.131 vd.; Esener, S.166 vd.; Çelik, S.105 vd.; Ünal Narmanoğlu, İş Hukuku, C.1, Ankara 1988, S.201 vd.

[13] Esener, S.173.

[14] Çelik, S.106.

Çalıştığı sürece işçiye devamlı bir gelir sağlar. İşçi rahattır. İşçiyi daha hızlı ve yıpratıcı bir çalışma temposuna zorlamaz.

Teşvik edici ücret sistemleri işçileri ferdi çalışmaya yönelttiği halde, zaman esasına göre ücretler işçiler arasında birlik bağlarını kuvvetlendirir.

Mamulün kalitesine, makina, alet ve işyerinin bakım ve korunmasına önem verilmesini sağlar.

Sistemin Sakıncaları:

Bu sistem verimin ve üretimin artmasına uygun değildir. Verimli çalışan da verimsiz çalışan da aynı ücreti almaktadır.

Bu sistemde teşvikli ücret sistemlerine nazaran maliyetler daha yüksek olmaktadır. Çok sayıda kalifiye işçi gerektiren seri halinde üretimde, bu sistem yararlı olmamaktadır.

Diğer yandan normalin üstünde faaliyette bulunanlar mağdur olabilmektedirler. Bu anlamda, zamana göre ücret sisteminin, özendirici bir sistem olmadığı söylenebilir [15].

1.1.3.2. Verime Göre Ücret Sistemi

Emeğin verimine, yani üretilen mal veya hizmetin miktarına göre ödeme yapılan ücret sistemine, verime göre ücret sistemi denilmektedir [16]. Verime göre ücret sistemi, iktisadi hayatta verimliliği artırma çabalarıyla paralel bir gelişme göstermiştir. Burada temel felsefe, ürettiği

[15] Burhan ÖZFATURA - Hasan ESKİ, Ücret Sistemleri, İzmir 1980, S.52-53 S.97.

[16] Halid Kemal ELBİR, İş Hukuku, İstanbul 1987, S.82.

mal veya hizmet miktarına göre ücret ödeyerek, işçiyi özendirmek ve bu yolla, emeğin üretkenliğini arttırmaktadır [17].

Ücretlerin, zaman ve verim esası üzerine dayalı, karma bir ücret sistemine göre ödenmeleri de mümkündür. Bu tür bir karma ücret sisteminde işçi, esas itibariyle, zamana göre bir ücret alacak ve yaptığı işe göre buna katılacak ek bir ücret kararlaştırılacaktır [18].

1.1.3.2.1. Verime Göre Ücret Çeşitleri

a) Akort Ücret : Akort ücret, yapılan işin sonucuna, yani işçinin ürettiği mal birimine veya işin miktarına göre hesaplanarak ödenen ücrete denir. Öğretide, bazen parça sayısı gibi bir birime göre saptanışı gözönünde bulundurularak, " parça başına ücret " veya " parça veya iş miktarına göre ücret " şeklinde adlandırılmaktadır. Akort ücret parça sayısı dışında, büyüklük, uzunluk veya ağırlık gibi bir takım birimlere göre de saptanabilmektedir. Akort ücretin büyüklük, uzunluk veya ağırlık birimlerine göre belirlenmesine de, " para akordu " denir [19].

Akort ücretin, zaman unsuru temel alınarak hesaplanması da mümkündür. Nitekim; " zaman akordu " sisteminde, önce bir işçinin belirli bir işin yapılmasında geçireceği iş süresi, yani birim zaman bulunmakta ve sonra, her birim zaman için belirli bir parasal miktar saptanmaktadır. Akort ücret, bir işçi grubu için saptanırsa " grup akordu " ndan söz edilir.

b) Götürü Ücret : Götürü ücret, aslında yapılan işin sonucuna göre hesaplanan bir akort ücret şeklidir. Birim saptamanın uygulamada güç olduğu veya birbirine benzemesi nedeniyle seri biçimde yapılması mümkün bulunmayan ve

[17] Sabahattin ZAİM, Türkiye'de Ücret ve Gelirler Siyaseti, Ankara 1974 S.322.

[18] Çelik, S.117, Esener, S.174.

[19] Çelik, S.107.

genellikle süreklilik göstermeyip, bir süre sonra biten işler için işin sonucuna göre ücretin kararlaştırılması halinde, götürü ücretten sözedilir. Yapı işleri gibi süreklilik göstermeyip az çok belirli bir süre içinde biten işlerde ücret, işin sonucuna göre kararlaştırılmaktadır.

Verime Göre Ücret Sisteminin Yarar ve Sakıncaları:

Verime göre ücret sisteminde işçi; becerisi, alışkanlığı ve hızlı çalışması sonucunda, daha çok ücrete hak kazanacaktır. İşveren de, verime göre ücret yapılan işin karşılığı olacağından, yapılan iş kadar ücret ödeyecektir.

İşçinin üretimindeki değişiklikten doğan kazanç veya kaybının kendisine ait bulunması, işyerindeki ücretin artmasına büyük ölçüde etkili olacaktır.

Çeşitli nedenlerle çalışmanın yavaşlaması veya yeterince işin işverence verilmemesi yüzünden ödenecek verime göre ücretin, zamana göre ücretin altına düşebilmesi sakıncası vardır. İşK. m.16/II e'de " Ücretin parça başına veya iş tutarı üzerinden ödenmesi kararlaştırılıp da işveren tarafından işçiye, yapabileceği sayı ve tutardan az iş verildiği hallerde, aradaki ücret farkı zaman esasına göre ödenerek, işçinin eksik aldığı ücret karşılanmazsa.." işçinin hizmet sözleşmesini haklı nedenle feshedebilmesini öngörmüştür.

Verime göre ücret sistemi, işçiyi aşırı bir çalışmaya özendirmekte, yıpratmaktadır. Genç işçilere ilişkin çalışma yasaklarından birisi de, akort ve seri işlerde genç işçi çalıştırma yasağıdır.

Verime göre ücret sisteminin bütün bu belirtilen sakıncaları, zamana göre ücret ile akort ücret sistemlerinin birleştirilmesiyle ortaya çıkan ücret sistemlerinin benimsenmesi veya akort ücretin asgari ücretin altına düşmesi durumunda bile asgari ücret ödenmesinin kabul edilmesi

gibi bir takım tedbirlerle, bir ölçüde de azaltılabilmektedir [20].

1.1.3.3. Yüzde Usulüne Göre Ücret Sistemi

İşK. m. 26/1'deki ücret tanımı ile de belirlendiği üzere ücretin işçilere işverence ödenmesi zorunlu değildir.

İşverenin ilişki kurduğu ve kendisine hizmet görülen üçüncü kişiler tarafından da sağlanabilir. Hizmet akdinin yine işçi ve işveren arasında kurulduğu bazı işlerin özelliği dolayısıyla, örneğin sinemada yer gösteren işçinin müşterilerin verdiği paralar ile ücreti karşılanabileceği gibi, otel, lokanta ve eğlence yerlerinde " yüzde usulüne " göre müşterilerden servis karşılığı alınan paraların da işçilere ücret olarak ödenmesi söz konusu olabilir.

İş K. m. 47/1'e göre otel, lokanta, eğlence yerleri ve benzeri yerlerle içki verilen ve hemen orada yenilip içilmesi için çeşitli yiyecek satan yerlerden " yüzde " usulünün uygulandığı işyerlerinde hesap pusulalarına " yüzde " eklenerek veya ayrı şekillerde alınan paralarla kendi isteği ile müşteri tarafından işverene bırakılan yahut onun kontrolü altında toplanan paraları, işveren işyerinde çalışan tüm işçilere eksiksiz ödemek zorundadır [21].

Yüzde Usulüne Göre Ücret Sisteminin Yarar ve Sakıncaları :

Başlıca yararı, sözkonusu usulü uygulayan işyerlerinde yapılan servislerin kalitesini artırmasında görülmektedir. Gerçekten de, yüzde ödeyecek olan müşterinin, kendisine sunulan servisten hoşnut kalması, yüzde ödenmesinin başlıca temelini oluşturmaktadır. Konaklama ve eğlence yerlerinde yapılan servis karşılığı yüzde alınması ve işçinin de ödenecek yüzdenin sonuçta kendisine verileceğini

[20] Centel, S.101-106; Esener, S.174; Çelik, S.110.

[21] Ekonomi, S.135-136; Centel, S.113.

bilmesi, servislerin aksatılmadan görölmesini sağlamakta ve giderek, yüzde usulüne göre çalışan işçilerin çalışma isteğini artırmaktadır.

Bu arada yeterince müşterinin konaklama veya eğlen-ce yerine gelmemesi nedeniyle, yüzde usulüne göre ücret a-lan işçinin kazancında düşme görülebilir. Böyle bir sakın-cayı önleyebilmek için; belli bir ücret miktarı garanti edi-lip, zamana göre yüzde eklenmesi esası kabul edilmektedir. Bu arada işçilere ödenen ücretler toplam asgari ücretin al-tında kalırsa, aradaki fark işveren tarafından karşılanacak-tır [22].

1.1.3.4. Ek Ücret Sistemleri

İş. K., bazı durumlarda ücret kavramını genişlet-miş ve asıl ücretin dışında yan menfaatlerin asıl ücrete, sözleşme veya yasadan doğan, sürekli ve parayla ölçülmesi mümkün her çeşit menfaatin eklenmesiyle bulunan ücrete, da-ha önce de değinildiği gibi, " geniş anlamda ücret " denir. [23]

Ücret ekleri içinde ücret sistemlerine dahil edi-len ve uygulamada en çok görülen çeşitleri üzerinde dura-lım :

1.1.3.4.1. Pirimli Ücret Sistemi

Pirim işçinin bireysel olarak veya grup içinde üs-tün çaba göstererek başarılı bir şekilde yapmış olduğu işi ödüllendirmek için kendisine ödenen ek bir ücret olarak ta-nımlanmaktadır [24]. Yani pirim, işçiyi normalden fazla çalışmaya ve üstün kaliteli mal üretmeye teşvik amacıyla işçiye verilmektedir.

[22] Mustafa ÇENBERCİ, İş Kanunu Şerhi, 5. Bası, Ankara 1984, S.629; Yarg. HGK., 7.7.1971, E. 1970/9-126, K. 144.

[23] Esener, S.165; Çenberci, S.463; Ekonomi, S.131, 257 vd.

[24] Çelik, S.111.

Pirimli ücret sistemleri dört bölümde incelenebilir :

1. Miktar Esasına Dayalı Pirimli Ücret Sistemleri:
Miktar olarak belirlenen normal standardın üzerinde üretimde bulunan işçiye pirim verilir.

2. Kalite Esasına Dayalı :
Bu pirim mamülün kalitesinin artırılmasını hedefler. Kalite daha üst seviyeye çıkarıldığında pirim verilir.

3. Tasarruf Esasına Dayalı :
Bu sistem üretimde kullanılan hammadde, malzeme ve enerjiden tasarruf sağlandığında ve üretimdeki firelerin azaltılması, makinelerin iyi korunması halinde işçiye ücreti dışında pirim ödenmesidir.

4. İş Yeriinde Devamlılık Esasına Dayalı :
İşçilerin işyerine düzenli olarak devam etmeleri istendiğinde bu sistem kullanılır.[25].

1.1.3.4.2. Komisyon Ücreti Sistemi

Komisyon ücreti, işçinin gördüğü işin sonucu işverene sağladığı menfaatlerin değeri üzerinden yüzde miktarı ile ödenen karşılıktır [26].

Komisyon ücreti, çoğunlukla işçinin işverene sağladığı sözleşmeler oranında verilmektedir. Satım sözleşmelerinde her bir işçi, yaptığı her satışa karşılık veya sağladığı her bir sipariş için belirli bir yüzde üzerinden ücret almaktadır. Buradaki yüzde, eğlence ve konaklama işlerinde ödenen yüzde usulüne göre ücret olmayıp, yapılan işlemin değerinin belirli bir yüzde oranıdır. Yüzde usulüne göre ücret sisteminde, işçi işlemin yapılmasının tamamen dışındayken, komisyon konusunda işçi işlemi yapmakla görevlidir.

[25] Sabahattin ZAIM, Çalışma Ekonomisi, İstanbul 1990, S.252-253.

[26] Çelik, S.113; Ekonomi, S.135

Kârdan pay alma sisteminde, toplam kârdan pay alınır. Komisyon ücreti sisteminde, işçi kendisinin yaptığı veya aracılık ettiği tek tek işlemlerin değeri üzerinden belli bir pay alır [27].

1.1.3.4.3. Kârdan Pay Sistemi

İşletmenin ücretli personeli normal ücretinden ayrı olarak, işletme kârından pay alır. İşveren işçinin verimini artırmak için ücrete ek olarak ve istisnaen ücret yerine, işçiye kârdan pay alma hakkını tanıyabilir [28].

Kârdan pay almanın sözkonusu olabilmesi için, tarafların bu konuda anlaşmaya varmış bulunmaları gerekir. Ücretin tamamını kâra bağlamak mümkün olmamalıdır. Ücret belli dönemlerde ödenir, işçi kârın gerçekleşmesine kadar bekletilemez [29].

Bu sistemin faydalarına değinirsek; kâra katılan işçinin, iktisadi anlamda ödüllendirildiği için işiyle daha çok bütünleşeceği ve işyerine bağlanacağı belirtilerek; böyle bir uygulamanın, emek-sermaye ilişkilerinin düzenli ve dengeli şekilde sürdürülebilmesi konusunda, demokratik bir yöntem ve çalışma barışının sağlanması açısından da, etkili bir teknik olduğunu görürüz.

Bu arada işverenin faaliyetine bir müdahale niteliğinde görüldüğünden, uygulamada kârdan pay alma sisteminin pek istenmediği de görülür [30].

1.1.3.4.4. İkramiye Sistemi

İkramiye, özel nedenler ve olaylara (yılbaşı, dini bayram, işletme veya işyerinin kuruluş yıldönümü, doğum, evlenme gibi) bağlı ve bu arada işçinin iyi ve disiplinli

[27] Kenan TUNÇOMAĞ, İş Hukuku I, Genel Kavramlar - Hizmet Sözleşmesi, İstanbul 1984, S.124.

[28] Esener, S.174.

[29] Centel, S.133.

[30] Ferit Hakkı SAYMEN, Türk İş Hukuku, İstanbul 1954, S.499.

çalışmasının bir karşılığı olarak ödenen ek bir ücrettir [31]. İkramiyenin tüm işçilere ödeneceği konusunda bir zorunluluk yoktur; bu hususta belirli şartlar ve ölçüler kabul edilebilir. Ancak işveren aynı şartları gerçekleştiren işçiler arasında bir ayırım yapamaz. İkramiyeler yönünden 2448 sayılı kanunla sınırlama getirilmiştir. Buna göre, işçilere her yıl ödenecek ikramiye sayısı en çok dört (münhasıran yer altında çalışan işçiler için en çok beş) olabilir. Ayrıca işçilere ödenecek ikramiyelerin " her biri aylık istihkakları tutarını (hafta ve genel tatil ücretleri dahil)" geçemez [32].

1.1.4. İşin Değerine Dayalı Ücret Sistemi

İş değerlendirmesi, işlerin birbirlerine göre gölge değerlerini belirleyecek olan güçlü verileri toplayan bir tekniktir.

Ortaya çıkan gerçekler işçilere ve yönetime ücret pazarlığında baz teşkil etmektedir. Ücret oluşumunda etken olan işletme dışı faktörlerin çok fazla olması, iş değerlendirme sonrasında yapılması gereken çalışmaların önemini artırmaktadır.

Ücret oluşumunda, ekonomik, sosyal, yasal ve psikolojik çok sayıda faktör vardır. Çağdaş ücret anlayışı, iş ve işçi niteliklerine göre değişen ve ancak ülke ekonomisinden başlayarak işletmelerarası, işletme içi incelemelere dayanan bir yaklaşım içinde gelişmektedir. Yapılan iş ile değeri arasında ilişki kurarak, doğabilecek ücret adaletsizliklerine bir çözüm getirebilen tek yöntem iş değerlemesidir. " Eşit işe, eşit ücret " ilkesine göre, ücret yapısını kurmada bu yöntemden başka başvurulabilecek mantıklı yöntem geliştirilmemiştir [33].

[31] Ekonomi, S.133.

[32] Ekonomi, S.134-135.

[33] Ataay 1978, S.42.

1.2. İŞ DEĞERLENDİRMESİ HAKKINDA BİLGİ

1.2.1. İş Değerlendirmesi Gelişimi

Özellikle 19. yüzyılın son çeyreğinden itibaren endüstrileşmede büyük atılımların gerçekleşmeye başladığı gözlenmektedir. Bu atılımlarda özellikle teknik gelişmelerin ön plânda olduğu söylenebilir. Bu gelişmeye paralel olarak batı dünyasında ekonomi büyük adımlar atmaya başlamış, endüstri ve hizmet alanlarında eskiye göre, dev kuruluşların olduğu görülmüştür. Ancak bu gelişmeye yönetim, organizasyon ve bunlara yardımcı tekniklerin yeterince ayak uydurabildiğini söylemek mümkün değildir. Özellikle 20. asrın başından itibaren bu alanlarda yoğun araştırma, geliştirme ve deneme çalışmalarının yapıldığını görmekteyiz [34].

Geliştirilmesinde geç kalınmış olmakla beraber I. Dünya Savaşı'ndan sonra bilimsel olarak yaklaşılan ve 2 inci Dünya Savaşı sonralarında gelişen yönetim yardımcı tekniklerinden biri de " İş Değerlendirmesi " dir. Önceleri Amerika'da gelişmeye başlamış, daha çok "kuruluş" çapında uygulama alanı bulmuştur. Böylece küçüklü büyüklü kuruluşlar bu alanda deneyimli uzmanların yardımıyla, kendilerine öz iş değerlemesi sistemlerini kurmuş ve uygulamışlardır [35].

Türkiye' de demokrasinin gereği olarak çoğulcu sendikacılık vardır. 1961 Anayasasında sendika, toplu iş sözleşmesi ve grev haklarının düzenlenmesi ve arkadan 1963 yılında Sendikalar Kanunu ile Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunlarının çıkarılması Türkiye'de çalışma hayatına

[34] Ömer Faruk AKUN, İş Değerlendirmesi Uygulamasına Geçişin Teknik ve Hukuki Mes'eleleri ve Ücret Sistemleri, Seminer Notları, Uludağ 1984 S.35.

John A. PATTON - C. L. LITTLEFIELD, Job Evaluation, Illinois 1957, S.3

Gündüz BALKAN, İş Değerlendirmesi, SEGEM, İzmir 1980, S.5

[35] Elizabeth LANHAM, Administration of wages and Salaries, Newyork 1963, S.107.

ve düzenine yeni boyutlar kazandırmıştır. Kanunlar ile belirlenen çalışma şartları dışındaki çalışma şartları, artık doğrudan ve tek taraflı işveren tarafından belirlenmeyecek, işçilerin üyesi bulundukları sendikaların taraf oldukları toplu iş sözleşmesi ile ortaklaşa belirlenecekti. 1963 yılından başlayarak girilen toplu iş sözleşmesi düzeninde işçilerin ekonomik ve sosyal durumlarının geliştirilmesi açısından ücret konusunun en geniş kapsamı ile ele alınacağı açıktı. Nitekim toplu iş sözleşmelerinde ücret zammı, ücret ekleri, sosyal yardımlar gibi konular dışında ücretin ödenme zamanı, sosyal ücretin genişletilmesi gibi konular ele alındıktan başka, ücret sistemleri ve bunlara ilişkin çeşitli sorunların çözülmesi bu sözleşmelerde düzenlenmiştir. 1960'lı yılların sonunda işveren kesiminden ve sendikalarından iş değerlendirilmesi sisteminin yaygınlaştırılması teklifleri gelmiş ve bu hususta uyumlu ve olumlu sonuçlara ulaşılamamış, daha önce başlatılan iş değerlendirmesi uygulamaları daha ileriye götürülememiştir [36].

Oysa başta ABD olmak üzere, İsviçre, Batı Almanya, Hollanda, Sovyetler Birliği, İngiltere ve diğer ülkelerde endüstri düzeyindeki iş değerlendirmesi uygulamalarına geçilmiş ve örnek alınabilecek çok olumlu adımlar atılmıştı:

ABD'de ilk endüstri düzeyinde geliştirilen plân NEMA plânıdır. Sonra Çelik plânı olarak bilinen U.S. Steel plânı 1950'lerde uygulamaya girmiştir. ABD'de halen iş gücünün 2/3'ü iş değerlendirme kapsamına girmektedir. Merkezi bir düzenleme olmadığı gibi, sistem gayet esnek ve toleranslı kullanılmaktadır. Endüstri düzeyinde başarı kazanmış plânları, isterlerse işletmeler bir kılavuz olarak alıp, değişikliklerle bünyelerine uyarlayarak kullanmaktadırlar.

İsveç'te, sistemli bir iş değerlendirme çalışması İkinci Dünya Savaşı sonrasında başlamıştır. Halen yaygın

[36] Oktay ALTINOK, İş Değerlendirmesi Uygulamasına Geçişin Teknik ve Hukuki Mes'eleleri ve Ücret Sistemleri, Seminer Notları, Uludağ 1984, S.60-61.

uygulaması bulunan bira, kâğıt, makina, demircilik, ağaç işleme ve genel endüstri işlerine ilişkin plânlar vardır. İsveç'te, merkezi olarak örgütlenmiş işdeğerleme eksperleri bölgesel işyeri yöneticilerine ve sendika ilgililerine danışmanlık yapmaktadırlar. Bu ülke uygulamalarının hepsinde faktör-puan yöntemi kullanılmıştır, ve tümü bedeni işlerin değerlendirilmesini temel alan plânlardır.

Almanya'da toplu iş sözleşmeleri bölgesel temelde ele alınmaktadır. İşçinin yönetime katılmasının bir modeli olarak Almanya'da uygulanan " İşyeri İşçi Kuralları " bunların işyerlerine uyarlanmasında sorumluluk taşımaktadırlar. Batı Almanya'da iş değerlemede bir kısmında faktör-puan, bir kısmında ise faktör karşılaştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bütün plânlarda sendika ile işveren arasında işbirliği yapılmış ve tartışmalar bu esaslara göre yürütülmüştür.

İş değerlendirme endüstri düzeyinde uygulanabiliyorsa ülke düzeyinde uygulanabilmesi imkânı var demektir. 1945 yılında Hollanda Hükümeti ücret enflasyonunu kontrol altında tutmaya yönelik önlemler arasında, bedeni işlerin ücret yapısında, bazı önerilerini empoze etmeye başlamıştır. Bedeni işlerin nitelikli, yarı nitelikli, düz işler olarak ayrılması şeklinde öneriler gelmiştir. Her gruba, sabit yüzde oranına göre ücret artırımını uygulamış ve ayrıca bölgesel hayat standardını dikkâte alan ayrı bir fark ödenek saptanmıştır. Savaş yıllarından sonra, ücret artırımlarının; ücret yapıları, iş değerlendirme yöntemleri ile rasyonel hale getirilen işletmelere yapılacağı kabul edilmiştir. İş değerlendirme plânları yayılmış doğal olarak çok sayıda plân, bir anda ücret artırımını amacına ulaşmak için geliştirilmiştir. Hükümet tek bir plâna gitmek amacıyla ulusal komite oluşturmuştur. Bu komite on faktörlü bir faktör-puan sistemini geliştirmiştir. Böylece standart yöntemle ulaşılmıştır. Anahtar işlere göre değerlendirme yapılmıştır. Bu sisteme dayanmayan işlerin ücret artırımını hükümetçe tanınmamıştır. Ulusal düzeyde geliştirilmiş bir ücret skalasının yürürlüğe sokulması dönemi başlatılmış ve sistem içinde aynı puandaki işlere aynı ücret uygulanmıştır.

Sovyetler Birliği'nde, tüm çalışanların devlet işçisi ve memuru olmaları nedeniyle başarılı gibi görünen bir uygulama vardır. Sınırlı nitelik gerektiren yapıdaki işlerle, bellisınırlarda bilgi ve zekâ gerektiren işler olarak tüm işler iki gruba ayrılarak değerlendirilmiştir.

İngiltere açısından, İsveç modelinde bulunan kurumsal faktör önemlidir. Bugün, İngiltere'de çok azalmış kontrol mekanizmasının karşısında, İsveç modeli merkezi kontrole ağırlık verir. İngiltere son yıllarda iş değerlendirme uygulamalarına önem vermeye başlamıştır.

Yukarıda verilen örneklerle geç olmakla beraber ülkemizde endüstri düzeyinde, ücret yapısı ve ücret artırımı politikasına temel oluşturan Metal Sanayii İş Sınıflandırma Sistemi bu konuda kazanılmış önemli bir başarıdır.

İş değerlemeye ilişkin başarılı uygulamalar incelendiğinde sistemin ve plânın mükemmelliğinden daha önce işçi-işveren işbirliği gelmektedir. İşçi sendikalarının mevcudiyeti olduğu sürece, çalışmalara katılmaları sağlanmalıdır.

Ülkemizde MESS tarafından başlatılan bu uygulamanın bir sistem karmaşasına yol açmadan gelişmesini sağlamak için, endüstri dallarını çok geniş olarak almak yararlı olacaktır.

Ana Sisteme sadık kalınarak alt sistem ve plânların geliştirilmesi, hem psikolojik hem de teknik bir çok sorunu ortadan kaldırabilir [37].

Ülkemizdeki uygulamalardan örneklerle bakacak olursak; Devlet Demiryolları'nda, Arçelik'te, Sümerbank'ta, Demir Çelik'te, MKEK'nda ciddi çalışmalar yapılmıştır. Bu örnekleri çoğaltmak mümkün: Siemens, Metaş, Botaş, Çelik Halat, Nasaş, Rastaş, Kiplas, Tariş, Rabak, Temsa vd.....

[37] İsmail ATAAY, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul 1985, S.162-166.

1.2.2. İş Değerlendirme Tanımı

İş değerlendirmesi, çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. En yakın tanım şöyle yapılabilir; iş değerlendirmesi bir işletmedeki işlerin nesnel ve bilimsel yöntemlerle birbirleriyle karşılaştırılmasının yapılıp, ortaya çıkan değerlerine göre sıraya konulmasıdır [38]. Bir başka tanıma göre de iş değerlendirmesi " işletmede her işin çözümleme ve tanımı gereğince, öteki işlere oranla önem ve güçlük dereceleri güvenilir biçimde saptanarak alınan sonuçların düzenli bir ücret yapısına bağlanmasıdır [39].

İş değerlendirmesinin ayrıntılı bir tanımını yapacak olursak; iş değerlendirmesi işletmede diğer işlerle ilgili olarak, tek bir işin değerini belirleme eyleminin tamamıdır. Bu, iş tanıtlarını elde etmek için iş analizi ile başlar ve işlerin yada iş kümelerinin göreceli değerini belgelemektedir, her bir iş kümesinin en az ve en çok ücret düzeylerini saptayarak, işlere ilişkin değerlerin ücretlenmesini de kapsamına alır. Sonuçlanan ücret düzeninin son denetimiyle biter.

İş değerlendirmesi çalışmasında şu ilkelere dikkat edilmelidir :

İş değerlendirmesi ücret yapısının kurulmasında esas kabul edilen önemli kriterlerdendir.

İş değerlendirmesi işlerin mutlak değerlerini değil izafi değerlerini tespit gayesini taşır.

[38] Tolun BENÖN, İş Değerlendirme, İşletme ve Hukuk, C.I
İstanbul 1968, S.9

[39] Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir 1981, S.138.
Jay L. OTIS - Richard H. LEUKART, Job EVALUATION, Ohio 1954, S.3.

İş değerlendirmesinde " Temel İş Faktörleri " göz-önüne alınır.

İş değerlendirmesi yapılırken işçi-işveren arasında daha önce varılan temel anlaşmalara dikkat edilir.

1.2.3. İş Değerlendirmesi Amacı ve Yararları

- 1) İş değerlendirmesi ücretlere adalet ve objektiflik getirir.
- 2) İş değerlendirmesinin temel ilkeleri ile bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetimi sağlanır.
- 3) İş ve iş piyasasına göre ücret saptandığı için ücret adaleti gerçekleştirilir.
- 4) Teşvikli ücret sistemleri için sağlam bir temel kurulabilir.
- 5) Ücret tatmini yoluyla işçinin işine özenmesi sağlanır.
- 6) Saptanan ücret politikasının devamlı ve sistemli bir şekilde uygulanması sağlanır.
- 7) İş gücü arz ve talebinin özellik ve niteliklerine uygun olarak ücret ödenmesi gerçekleştirilir.
- 8) İş gücü maliyeti ve buna ilişkin olarak doğacak sorumlulukların denetimi kolaylaştırılır.
- 9) İşlere ilişkin yetkilerin, sorumlulukların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi kolaylaştırılır.
- 10) Eğitim plânlanmasında yararlanır.
- 11) İşçi seçimi, işe yerleştirme, yükselme ve işten işe aktarmalarda yararlanılacak ölçümlenmiş bilgileri sağlar ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olur.
- 12) İşçilerin şikâyet ve kırıngınlığına neden olan, moralini etkileyen sorunların saptanmasında ve özellikle ücrete ilişkin gerçeklik derecesinin öğrenilmesinde yararlanır.
- 13) Ücret artışları, yükselme ve ilerleme konularındaki özendirme önlemlerinin alınmasında ölçüt olarak kullanılır.

- 14) Sendika ile ilişkilerin bilimsel temellere dayandırılmasını ve sendika ile görüşmelerde gerçek verilerin değerlendirilmesini kolaylaştırır.
- 15) İşe - Adam ilkesini gerçekleştirir. Böylece işçinin iş tatminine ulaşmasını ve üretkenliğinin artmasını sağlar. İşletmenin rekabet gücünü artırır.
- 16) İşlerin, iş yöntemlerinin ve işlemlerin incelenmesi ile ortaya çıkan sorunların çözümlenmesinde yararlı olabilecek yönetsel önlemlerin alınmasını ve örgütsel değişikliklerin yapılmasını sağlar.
- 17) İşçiyi değil, işi değerlendirir.
- 18) İşçi devir süratini azaltır.
- 19) İş Değerlendirmesi ve Başarı Değerlendirmesi sonucu adil ücret sistemleri, adil terfi ve mükâfatlandırma sistemleri kurulacağından, sonuçta: Motivasyon, üretim artışı ve verimlilik artışı sağlanacaktır.

iş değerlendirmesi, gerçekleştirdiği bu çok sayıda ki yararların ve amaçların işletme içindeki önemi oranında değer ve önem kazanır. Ancak sorunların karmaşıklığını gözden uzak tutmamak gerekir. İşe ilişkin olarak toplanan gerçek bilgilerin tarafsız ölçütlere göre değerlendirilmesi ile, işletme yönetimine sağlam temellere dayanan, bir uygulama olanağı sağlayabildiği için, iş değerlendirmesi ilgi ve kabul gören bir yöntem haline gelmiştir [40].

[40] Adnan ERKMENOL, İş Değerlendirme Yöneticiler Toplantısı, Bildiri, Ankara 1975, S.11-14; BALKAN, S.3; Elizabeth LANHAM, Job Evaluation, London 1957, S.5; David W. BELCHER, Wage and Salary Administration, 2nd edition, Paris 1963, S.179-180; F.R. Lorenz P. NEUMAN, İşin Doğru Değerlendirilmesi, Ankara 1970, S.7-9.

1.2.4. İş Değerlendirmesi Programının Sorumluları :

İş değerlendirme yapmaya karar veren işletme,plânı yapma sorumluluğunu 3 şekilde verebilir.

- İşletme görevlileri,
- Dışarıdan uzmanlar,
- İşletme dışından uzmanlar ve işletme görevlileri [41].

Öncelikle işletme görevlilerine sorumluluk verilirse ne olduğunu inceleyelim : İşletme görevlileri seçilirse bu kişiler gerekli teknik bilgiye sahip kişiler olacaktır. İşletme içinden görevlendirilen kişiler, yalnız işletmenin belli bir bölümüne ait işçilere olabileceği gibi, değişik bölümlerden seçilen bir kurula da bu görevler verilebilir, veya işletme görevlileri ile işletme dışından görev verilen uzmanların işbirliği ile değişik uygulama olanakları sağlanabilir. Yönetim sorumluluğu işletme ilgisine verilebilir ve uzmanın teknik bilgisinden danışman olarak yararlanılır. Değerleme programı sorumlularının iç örgütlenmesi ve bölümler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi sorunu ortaya çıkabilir. Bunun için örgütlenmede :

- Yapılacak iş değerlendirme çalışmalarının işletmenin hangi bölümü tarafından yürütüleceği veya yönetileceği belirlenmelidir.
- Emir komuta ve yetki çalışmalarına neden olmayacak bir düzenleme yapılmalıdır.
- Değerlemenin değişik aşamalarında çalışacak bir değerlendirme kurulunun seçilmesi yararlıdır.
- Değerleme kurullarında, işçi ve sendika temsilcilerine görev verilmelidir. Böylece işçilerin temsil edilmeleri ve isteklerinin sisteme aktarılması sağlanmış olur.

[41] Lanham, 1963, S.112; Otis-Leukart, S.23.

1.2.4.1. Program İçin Sorumluluk İşletme Görevlilerine Verildiğinde Sağlanacak Üstünlükler Şunlardır :

- 1- Çalışmalar, işletme ve çevresine ilişkin çok az bir inceleme yapmakla ilerletilebilir.
- 2- Fikren ve bedenen katılma, başka yöntemle sağlanması güç olan eylem sonuçlarının desteklenip, kabul edilmesindeki isteği artıracaktır.
- 3- Grup birlikte çalıştığı ve plânın oluşmasına yardım ettiği için, tam olmasa bile kuşkular hemen hemen giderilebilecektir.
- 4- Bir iş değerlendirmesi programı statik değil, tersine dinamiktir ve işletme büyüyüp geliştiçe düzenlenecektir.

Bu uygulama bir takım sakıncalar yaratabilecektir:

- 1- Tarafsız davranma sağlanmayabilir. Plân için sakıncalı durumlar yaratan gelenek ve göreneklerin etkisi altında kalınabilir. Kişisel çekişmeler her kurumda olduğu gibi bulunabilir.
- 2- Grubun uygulamalar hakkında istenilen uzmanlık ve tecrübesi olmayabilir.
- 3- Grup, programı yaparken aynı zamanda kendi işlerini de yürüteceklerinden zaman uzayabilir. İş değerlemesine ilişkin görevlerin yanısıra görevlerine öncelik tanınması gereken zamanlarda esas işlerini yapacaklarından program gecikebilir.

1.2.4.2. İş Değerlendirme Çalışması Dışardan uzmanlara Veya Danışman Kuruma Verilirse Durum Ne Olacaktır ?

Dışardan uzmanlar veya danışma kurumu kendilerine görev verilmeden önce, mesleki görgü, bilgi vb. durumlar araştırılmalıdır. Müşavirlik ücretleri yüksek olduğundan, işletmenin, katlanacağı giderleri karşılayacak sonuçlar beklenenecektir. Bu uygulamanın üstünlük ve sakıncalarına bakacak olursak :

Üstün Yönleri;

1. Grup önceki işletmelerde türlü koşullar altında değişik ve çok sayıda sorunları çözmek zorunda kaldığından, köklü bilgi ve tecrübelerine sahip olacaktır.
2. Dışarıdan olduklarından işletmenin tek tek bölümlerine ve tamamına tarafsız bakacaklardır.
3. Tam gün iş değerlemesi programıyla uğraşacaklarından daha verimli olabilecektir.

Sakıncaları ;

1. İş değerlemesinde uzman bilgileri varsa da, genellikle işletmenin kendisi hakkında bilgileri noksan olacaktır. İşletmenin işleyiş koşulları, sorunlar ve kişiler uygulamalara etki yapar.
2. İlâve ve alt kademedeki işçiler, işletmeye getirilen yabancı uzmanlara karşı kuşkuludurlar. İş değerlemesi çalışmasını ve bir aracının yapması kuşku yaratabilir.
3. İşçiler çalışmaya katılmazlarsa programa istek duymayıp, bağlılık göstermeyebilirler.

4. İşçilerin plânın meydana getirilmesine yardımcı olmadığı işletmelerde, danışman yada uzmanların işi bittiği zaman, bunların plânı korumak ve işleyişini sağlamakta çok kez, gerekli eğitim ve görgüyü elde etmekten yoksun kalmaları tehlikesi vardır.

İşletme dışından uzmanlar ve işletme görevlileri birlikte çalıştıkları taktirde durum ne olacaktır, onu inceleyelim :

1.2.4.3. İşletme Dışından Uzmanlar ile İşletme Görevlileri:

Bu türde egemen rol, danışma yetkisi içinde çalışan uzmanlar yanında, genellikle işçi grubunda toplanmaktadır. Bu tür bir uygulamada sağlanabilecek üstünlükler şunlar olabilir :

1. İş değerlemesi uzmanının teknik bilgisi yanında örgüte ilişkin bilgiler hızla değerlendirilebilir.
2. İşçilerin çalışmalara katılması ile tarafsız görüşe sahip yabancı uzman hizmetinin yararları birleştirilir.
3. Uzmanların plânı yapma uygulamalarından yararlanırken, gelecekte onun korunması ve yürütülmesi sorunlarıyla ilgili olarak, bir eğitim programının uygulanması da sağlanır.
4. Hem iş değerlemesi tekniğine, hem de işletmeye ait bilgiler birleştirildiği için, çalışmanın gerektirdiği süre kısaltılabilir.

Şu tür sakıncalar doğabilecektir :

1. İşletmedeki uzmanlar, dışardan gelen uzmanların nasıl çalışacakları konusunda kendilerine akıl öğretmeye kalkıştıklarını sezinlerlerse, çatışmalar olabilecektir.
2. Çatışmalar yetki ve sorumluluğun bölünmesinden de çıkabilir.
3. Uzman veya danışman ücretlerinin, işletme görevlilerinin aylıklarına eklenmesi gerektiğinden giderler artabilecektir.

Sonuç olarak, sonuncu yöntem ilk iki yöntemin bir çok sakıncalarını taşınması ve ayrıca onların üstünlüklerinin çoğunu da yapısında toplaması bakımından en uygundur.

Bu arada, iş değerlemesi örgütünün tüm örgütsel yapı içerisindeki yerine değinmekte fayda var :

Örgütün kesin bir faaliyet alanına göre yerinin bildirilmesi gereklidir. Bu yetki ve sorumluluk çizgileri üzerindeki çatışma ve kargaşalığı ortadan kaldırmaya yada azaltmaya yol açacaktır.

Uygulamada en çok benimsenen yol, onu personel bölümüne bağlamaktır. İşdeğerlemesi çalışmaları personel idaresinin fonksiyonlarıyla yakından ilgilidir [42].

1.2.5. İş Değerlendirme Kapsamı

İşçiler genel olarak saat ücretliler ve aylıklılar olarak iki temel grubuna ayrılmaktadır.

[42] Lanham 1957, S.22; Lanham 1963, S.114; Otis-Leukart, S.26-27; Patton-Littlefield, S.21.

Saat ücretlilerin, aylıklılar için hazırlanacak bir plân içinde değerlendirilmesi uygun olmaz. İş değerlemenin kapsayacağı işleri birbirinden farklı iki küme içinde ele alıp uygulamak yerinde olacaktır :

1. Temel küme saat ücretli işlerden oluşur.
2. Temel küme aylık karşılığı yapılan işlerden oluşur [43].

Saat Ücretliler : Beden işçileri, bedenlen veya bedenlen ve fikren çalışanlardır.

Aylıklılar : Fikren çalışanlar, büro işçileri, (fikri işçiler), yöneticilerdir.

Çalışmalara ayrılan zaman, değerlemeyi yapacakların nitelik ve nicelikleri, değerlemenin maliyeti, işletme yönetimi ile sendika arasındaki ilişkiler kapsamına alınacak işlerin saptanmasını etkileyecektir.

Grupların temel özelliklerinin ortaya çıkardığı farklılıklar nedeni ile aynı plân içinde değerlendirilmeleri zorlaşmaktadır. Değerleme plânlarının kapsayacağı işleri saat ücretliler ve aylıklı olarak özellikleri birbirinden farklı iki ana grup içinde toplayabiliriz. Böylece iş değerlendirme çalışmalarının diğer evrelerinde de ortaya çıkması olasılığı bulunan çeşitli karışıklıkların önüne geçebiliriz. Uygulama esnekliği, sürekliliği ve işletmeler arası karşılaştırmalarda tutarlılığın sağlanması, plânın haksızlıkları ortadan kaldırma amacı, bu tür bir uygulama ile gerçekleştirilebilir [44].

Değerleme kapsamına alınacak işler konusunda dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta, işlerin sayı ve nitelikleridir. İş sayıları, değerlendirme plânının geliştirilmesinde ve özellikle yöntem seçiminde önemli bir etmendir.

[43] Gülören YILMAZ - Zeynep GÜLERGÜN, İş Değerlendirme ve Ücret Yönetimi, Zonguldak 1988, S.3

[44] Otis - Leukart, S.35-36

İş sayısının az olması, basit değerlendirme yöntemlerinin uygulanma olasılığını arttırdığı gibi değerlendirme zamanını kısaltır ve parasal yükünü azaltır, çalışacak teknik uzmanların seçimini kolaylaştırır. Değerlenecek işlerin niteliği ve işletmenin teknik düzeyi konusunda ayrıntılı inceleme yapılmalıdır [45].

1.2.6. İş Değerlendirmesinin Çalışma Barışının Sağlanması Açısından Önemi

İş değerlendirmesine dayalı ücret sistemi, öncelikle eşit işe eşit ücret verilmesini öngören sosyal adalet ilkesinin bir sonucudur.

Ülkelerin ekonomik kalkınmasında önemli yer tutan çalışma barışının sağlanması ile ilgili, 1982 Anayasası'nın 49. maddesinin 2. fıkrasında " Devlet, işçi-işveren ilişkilerinde çalışma barışının sağlanmasını kolaylaştırıcı ve koruyucu tedbirler alır " şeklinde hüküm vardır. Çalışma barışının kurulmasında önemli bir bölüm ücretlerle ilgili problemlerden kaynaklanmaktadır.

Bir işyerinde işçi, işinin ağırlığına ve önemine uygun adil ücret almadığı kanısına varırsa, işyerinde sosyal huzursuzluğa yol açar. Bu huzursuzlukların artması olayın toplumsal boyut kazanmasına, toplum çapında ekonomik gerileme ve verim düşüklüğü sorununun ortaya çıkmasına yol açar.

İşverenler ve sendikalar ücret sistemlerini düzenlemek zorundadırlar. İş değerlendirmesinin önemli bir fonksiyonu " eşit işe eşit ücret " ödemektir. Amaç kişi farklarının ortadan kalkması oranında da ücret sistemini ideal iş piyasasına uygun hale getirmektir. Bu sayede hem sosyal adalet ilkesi sağlanarak iş barışının kurulmasına hem de ekonomik gelişme bakımından emeğin etkinliğinin artmasına yardımcı olacaktır.

Ücret ve personelle ilgili kararlarda iş değerlendirmesinin esasları geçerli olacağından, işverenin baskılarından uzaklaştırılacaktır. İşverenler arasında, kendi görüşünü üstün kılmak yolunda girişilen çabalar sonucu doğan kırıgınlıklar giderilebilecektir.

İş değerlendirmesinin adil ve dengeli bir ücret yapısı kurması, işçinin moralini yükseltip, iş gücünün daha verimli değerlenmesini sağlayacaktır. İşçinin daha güvenli çalışmasını sağlayacaktır. Bu da bağlılık ve verimliliği artıracaktır.

Yönetimin iş, işçi ve ücret ile ilgili konularda adil ve objektif verilere dayanması, işçi ile yönetim ve sendika ile yönetim arasındaki ilişkileri de daha anlayışlı ve güvenli bir hale getirecektir. İş değerlendirmesi verilerinin kullanılması toplu sözleşme görüşmelerinde de daha iyi bir anlaşma düzeyine ulaşılmasına yol açacaktır [46].

[46] İnal Cem AŞKUN, İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara 1969.
S. REİSOĞLU, İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi MESS Seminer Notları, İstanbul 1983, S.105.
S.ZAİM, Emek Ücret ve Modern Ücret İdaresinde İş Değerlendirmenin Yeri, Seminer Notları, İstanbul 1970, S.19.

II. BÖLÜM

İŞ DEĞERLENDİRMESİ HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

2.1. İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN YAPILMASI İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR

İş değerlendirmesi çalışmalarına başlarken yapılacak hazırlıklara bakalım ;

2.1.1. Ön Hazırlık

İş değerlendirmesi gibi işletmede her mevkiye geniş çapta etkisi olacak bir plânın yerleşmesi için, işletmenin her basamağındaki işçilere tanıtılması gerekir. Benimsenen iş değerlendirmesi plân ve programını, yöneticiler, gözlemciler ve işçiler kendi mevki ve sorumluluklarına göre ayrı ayrı incelemelidirler.

İş değerlendirmesine ilişkin olarak yöneticilere yapılacak tanıtımda başlıca şu konulara yer verilmelidir :

1. İş değerlendirmesinin niteliği,
2. Plân ve programlara bağlı amaçlar,
3. Bir işletmenin böyle bir plâna olan ihtiyaç nedeni,
4. Bu ihtiyaçları iş değerlendirmesinin nasıl karşılayacağı,
5. Programın giderlere etkisi,
6. İş değerlendirmesi yapmış müesseselerin bu konudaki tecrübeleri.

Gözlemciler, işçiler ile işverenler arasında bir çeşit köprüdür. İş değerlendirmesi ile elde edilecek olanaklar işçilere anlatılmalıdır.

Öngörülen plânın işçiler tarafından benimsenmesi gerekir. Aksi halde programın yapılmasında ve tatbikinde fayda sağlanamaz. İşçiler kendilerine zarar geleceğine inanarak plânın yapılmasını engeller, yanlış bilgi verebilirler. Gözetimci ve işçilere iş değerlendirmesi plânı hakkında aşağıdaki hususlarda bilgi verilmelidir :

- İş değerlendirmesinin niteliği,
- Plânın başlıca amaçları,
- İşletmenin plâna duyduğu ihtiyacın nedeni,
- Plânın ihtiyaçları nasıl karşılayacağı,
- İşçilerin nasıl yararlanacağı,
- Plânın kapsamı,
- Nasıl yapılacağı,
- Çalışmalara işçilerin nasıl katılacakları.

İş değerlendirmesi yapmaya karar vermiş bir işletmenin başta gelen görevlerinden biri plânı yapma sorumluluğunu kime vereceğinin tesbitidir. Bu konuya daha evvel değinilmişti.

2.1.2. Plânlama ve Tatbik Etme

Plânın hazırlanma safhaları :

- Değerlendirme plânına alınacak iş alanlarının tesbiti. (Fabrika teknik işleri, büro işleri, satış işleri).
- Söz konusu iş alanları içinde, işlerin bağlı bulundukları iş kademelerinin belirlenerek örgüt şemalarının çizimi.
- Değerlendirme metodu veya sisteminin seçimi.
- İş gerçeklerini ve amaçlarını saptamak için iş analizlerinin yapılması,
- İş tanıtım ve gereklerinin hazırlanması.

- İşlerin derecelendirilmesi.
- Derecelendirme sonuçlarını doğrulayıp, eşitleme.
- İş sınıflarının tesbiti.
- İşleri sınıflandırma.
- Doğru iş adları ve sınıfı ile işçileri sınıflama.
- Ücretlerin tesbiti ile ücret araştırması yapma.
- İşletme için ücret ölçüsünün belirlenmesi.
- Plâna göre işlerin yürütülmesinde izlenecek idari politikanın saptanması.
- Plânın denetim ve sürekliliği için örgüt ve yan yöntemlerin belirlenmesi.

2.1.3. İş Değerlendirmesine Katılacaklar Arasında İş Taksimi

- Sistemi hazırlayacak heyetin seçimi.
- Analiz yapacakların ve bunları kontrol edeceklerin tesbiti.
- Değerlendirme yapacakların tesbiti.
- Piyasa etüdü yapacakların tesbiti.
- İhtilâfları çözümleyebileceklerin tesbiti.

2.1.4. Değerlendirme Sistemlerinin Hazırlanması

- Kaç ayrı sistemin hazırlanacağını tesbiti.
- İş faktörlerinin tesbiti.
- İş faktörü derecelerinin tesbiti.
- Puan durumunun tesbiti.

2.1.5. İş Değerlendirmesinde Kullanılacak Formüllerin Hazırlanması

1. Kilit işlerin seçilmesi,
2. Kilit işlere ait analizlerin yapılması,
3. İş değerlendirme politikasının seçimi,
4. Mevcut işlerin ve sınıfların tesbiti,
5. İş analizlerinin yapılması,
6. Kilit işlerin değerlendirilmesi,

7. Kilit işlerin sınıflandırılması,
8. Sistemin ve iş analizlerinin revizyonu,
9. Bütün işlerin değerlendirilmesi,
10. Cari ücret eğrisinin çıkarılması,
11. Piyasa ücret etüdünün yapılması,
 - a). Etüd yapılacak firmaların seçimi.
 - b). Kilit işlerin bu firmalarda aldığı ücretin tesbiti.
 - c). Piyasa ücret eğrisinin seçilmesi.
12. Tatbik edilecek yeni ücret eğrisinin çıkarılması, bu maksatla da aşağıdaki hususların tesbiti,
 - a). Cari ücret eğrisi.
 - b). Piyasa ücret eğrisi.
 - c). Asgari ücret eğrisi.
 - d). İşletmenin ücret politikası.
13. Ücret puan diyagramının hazırlanması,
14. Yeni sisteme geçişin plânlanması,
15. Sonucun takip ve kontrolü.

2.1.6. Değerlendirme Sisteminin Seçimi

İşletmenin, sistemi seçerken şu hususlara dikkât etmesi gerekmektedir. Sistem, değerlendirilecek işlerin tümüne ilişkin bir çalışmayı olurlu kılacaktır. Kabul edilen sistem, işlerin nispi değerinin belirlenmesinde yeteri kadar yüksek doğruluk sağlamalıdır. Kurulması, sürdürülmesi nispeten kolay olmalıdır. Amaçlara uygun gelmelidir.

Sistem seçiminde, değerlendirilecek işlerin nitelikleri, işlerin sayısı ve işletmenin mali durumu da göz önüne alınmalıdır. Seçim yapmak zorunda kalınacak ikinci nokta, söz konusu sistem yada yöntem uygulanmasında, karşısına izleyebileceği üç ayrı yolun çıkmasıdır.

2.1.6.1. İşletmeye Özgü Plân Yapılması

İşler kendileri için özel olarak hazırlanmış bir plânla boylandırılır. Değerleme sistemini kullanacak olanlar, bununla ilgili söz konusu plânın yapılmasına yardım

ettikleri ve onu yorumlayabilecek durumda bulunduklarından yöntemi daha iyi anlayabilirler. İşçilerin plânın yapılmasına katılmaları, kuşkuları giderir, destek ve bağlılığı artırabilir. Yeni bir boylandırma plânının yapılmasında, yüksek düzeyde teknik bilgiye gereksinim duyulur. Vakit alıcıdır.

2.1.6.2. Hazır Plânın Uygulanması

İşletme, başkalarının hazır plânını kendi gereksinmelerine uygun bulursa, bunu kendisi de uygulamaya gidip, yeni plân ortaya koyma yükünden kurtulmuş olabilir. Bu türde zamanında uğraşılıp, denendiği için üzerinde, uygulamada karşılaşılan güçlüklerle göre gereken değişiklikler yapıp, sakıncalar giderilmiştir. Aynı plân ayrı işletmelerde uygulanınca, iyileşme ve gelişmelere yol açabilen karşılaştırmalara ulaşılabilir. Hazır plânın bir takım sorunları, eksikleri olabilecektir. İşletmeler türlü yönlerden başkalarından ayrılır. Aynı alanda çalışan işletmelerden birinde iyi sonuçlar alınırken, diğerinde alınmayabilir. Plânı hazırlayan sözkonusu işletmeden daha büyük veya küçük bir başka işletme için, kendi işlerini boylandırma sorununa ilişkin olarak plânını hazır aldığı değerlendirme sistemi daha fazla ya da az niceliklisine gereksinim duyabilir.

2.1.6.3. Hazır Plânda Değiştirme Yapmak

İşletme elde bulunan yahut hazır plânı alır ve onu kendi özel gereksinmelerine uyacak biçimde değiştirir. Değiştirilmekte olan boylandırma plânındaki değerlendirme sistemi daha önce denenmiştir. Plânı değiştirmede, yeniden yapılması yoluna gidildiği durumdan daha az zaman ve gide-re gereksinim duyulur. Tek plân dışında başka plânlar da sağlanabilirse, hepsinden işletmenin gereksinmelerine uygun değişik fikirler edinilerek yararlı sonuçlar alınabilir. Değiştirilen boylandırma plânı, bir işletmenin özel olarak yapacağı plân kadar uygun olmayabilir. Özde bulunan zayıflıklar devam edebilir. Hazır bulunan plâna fazla

bel bağlanarak, başarılı bir uygulama yapılamayabilir.

2.1.7. İş Analizleri

İşletme ve kurumlarda " işin incelemesi " iş analizleri ile başlar. İş bütünüyle işçilere teker teker verilen ödevler, görevler ve sorumluluklar topluluğudur.

" İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemdir ". Bir yandan işi oluşturan faaliyetler ve ödevler ile bu işin yürütülmesi için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluk belirlenir, bir yandan da sözkonusu işin hangi koşullar altında yapıldığı öğrenilmiş olur.

2.1.7.1. İş Analizlerinin Yapılmasından Beklenen Amaçlar

- 1) İş değerlendirmesinde işlerin nispi değerlerini belirlemek için, gerçekleri saptamak,
- 2) Liyakat derecelendirme için, ölçülebilen iş başarısına göre iş gereklerini belirtmek.
- 3) İşçi seçimi, yerleştirmesi, aktarması ve terfiinde işle ilgili nitelikleri tanımak.
- 4) İşçi eğitime ilişkin olarak, işçinin kendi işini başarabilmesinde yapacakları hakkında ayrıntılı bilgi sağlamak.
- 5) İş koşullarını iyileştirmek.
- 6) Üretim standartlarını düzenlemeye yardım etmek.
- 7) İşin sadeleştirilmesi ve yöntemlerin iyileştirilmesi ile işçi produktivitesinin arttırılmasını sağlamak.
- 8) İşletmede her mevkiin görevleri ile mevkiler arası ilişkilerinin belirtilip, uygun etki ve sorumluluk dağıtımına yardımcı olmak ve buradaki çatışmaları önlemek.
- 9) Meslekleri geliştirme çabasına yardımcı olmak.

İyi bir iş analizi yapmak, başarılı bir şekilde yürütölmek isteniyorsa aşğıdaki gibi bir programa göre inceleme yerinde olacaktır :

1. Toparlanacak iş gerçekleri,
2. İş gerçeklerini toplama yöntemleri,
3. İş analizcilerinin seçimi ve eğitimi,
4. Analizcilere bilgi verecek işçilerin seçimi.

2.1.7.2. Toparlanacak İş Verileri

a) İş Kimliği Belirtilmelidir: İş tanıtacak, onu öbür işlerden ayıracak işin adı, yeri, varsa kodu, işçinin adı, devamlı gözetimcinin ve işinin adı, işin tanındığı öteki adlar ve girdiği başlıca sınıf (büro, satışlar, mühendislik vb.), analizcinin adı gibi bilgiler yer alır.

b) İşteki Görev Ve Sorumluluklar Belirtilmelidir : İşle ilgili görev ve sorumluluklar açıklanır. İş akışı içinde sözkonusu iş nereden aktarma ediliyor, işçi ne gibi katkıda bulunuyor, bunun için hangi eylemleri nasıl, niçin, ne zaman yapıyor ve işi nereye aktarıyor gibi sorular cevaplandırılır.

c) Kişisel Gerçekler Belirtilmelidir : İşin yapılabilmesi için istenen öğrenim, görgü, yargı, analiz yeteneği, yaratma, iş bilgisi, ustalık, makina kullanma, el, kol ve parmak ustalıkları, işin gerektirdiği oturma, çömelme, eğilme gibi hareketler tesbit edilir.

d) İş Koşulları : İşletme içinde çalışma yerlerinin durumları, çalışma koşulları, işden işe değişiklik gösterir. Sıcak, soğuk, gürültü, kirlilik, yağlı veya el, kol, bacak kesilmesine yol açan tehlikeler belirtilmiş olmalıdır.

2.1.7.3. İş Gerçeklerini Toparlamak İçin 3 Yönteme Başvurabiliriz :

a) Görüşme Yöntemi : İş analizcileri, işletmede görülmekte olan belirli işler için gerekli bilgileri ve işin görüldüğü çevre koşullarını ya işçi, ya gözlemci, yada her ikisiyle görüşerek belirlenir.

b) Soru Kâğıdı Yöntemi : Yukarıdaki işlem soru kâğıtlarının cevaplanması ile gerçekleştirilir.

c) Bileşik Yöntem : Önce sorular cevaplandırılır, sonra görüşme yapılarak sonuçlar birleştirilir.

2.1.7.4. Analizcilerin Seçimi ve Eğitimi

Sağlıklı sonuca ulaşabilmek için analizcide bulunması gereken nitelikler neler olmalıdır :

1. Başkalarıyla iyi geçinme, sıcak kişilik.
2. Anlayışlı ve sabırlı tutum.
3. Tarafsız görüş.
4. Verileri analiz ve yorumlama yeteneği.
5. Kendi başına çalışma yeteneği.

Şimdi sıra İş Tariflerini vermeye geldi ;

2.1.8. İş Tarifleri

İş Analizleri ile iş gerçekleri veya verileri toplandıktan sonra sıra, her biri için işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin sorumluluk ve ödevler ile koşullarının yazılı olarak açıklanmasına gelir ki, buna İŞ TARİFİ denir.

İş tarifleri, bütün işlerin değerlendirilmesinde ve ücret idaresinde de temel kaynaktır.

İş tarifleriyle ilgili bilgileri verirken şu hususlara dikkât etmek iyi olur :

1. İşe ait ünvanları standardize ederek ve lüzumlu tarifleri yaparak iş tanımlanmalıdır. Faaliyet sahaları belirtilmelidir.
2. İşin gerektirdiği şartlar belirtilerek işin güçlük derecesi tayin edilmelidir.

İş tanımlamaları 3 kısımdan meydana gelir ;

- a) İş Kimliği Bölümü, b) İşin Özeti Bölümü,
- c) Yapılan İşle İlgili Vazifeler.

İş tariflerine ilişkin ayrıntılı bir düzenle sağlanabilecek bir çok önemli fayda vardır :

1. İş değerlendirmesinde,
2. İşe yerleştirmede,
3. İstişarede,
4. Eleman yetiştirmede,
5. İşçileri değerlendirmede,
6. İş emniyetinin sağlanmasında,
7. Kadın elemanların çalışma problemlerinin çözümlenmesinde,
8. Organizasyon ve iş münasebetlerinde,
9. Ücret ve maaş etüdünde,
10. Geliştirme metodlarında.

İş tariflemesinden sonra sıra iş şartnamelerinin hazırlanmasına gelir :

2.1.9. İş Şartnameleri

İşin gerektirdiği maharet ve fiziki şartların, istenen özelliklerin yazılı olduğu tarifleridir. İş değerlemede kullanılan her faktör için şartnamede verilen tarifler o faktörün işde oynadığı izafi rolü ve güçlük derecesini belirtmelidir.

İş Şartnamesi : 1) İşin Tanımlanması, 2) İş Değerlemede Faktörlerin Yazılması olmak üzere iki kısımdan ibarettir.

İş değerlendirmesinde önemli bir veri olan bu faktörlere değinecek olursak;

A- USTALIK ŞARTLARI :

- Öğrenim
- Görgü (Tecrübe)
- Düşünsel Uygulama
- İş Bilgisi
- Sorumluluk

B- FİZİKSEL ŞARTLAR :

- | | |
|-----------------|--------------------|
| - Yürüme | - Taşıma |
| - Atlama | - Atma |
| - Koşma | - İtme |
| - Dengede Durma | - Çekme |
| - Tırmanma | - Elleme |
| - Sürünme | - Parmakla Dokunma |
| - Ayakta Durma | - Duyma |
| - Dönme | - Konuşma |
| - Çömelme | - İşitme |
| - Diz Çökme | - Görme |
| - Oturma | - Renk Görme |
| - Uzatma | - Derinlik Duyma |
| - Kaldırma | - Çalışma Hızı |

C- İŞ ŞARTLARI :

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| - İçerisi | - Yeterli Havalandırma |
| - Dışarısı | - Sarsıntı |
| - Soğuk | - Mekanik Tehlikeler |
| - Sıcak | - Sıkışık Yerler |
| - Ani Isı Değişimleri | - Yüksek Yerler |
| - Rutubet | - Açıkta Yanmalar |
| - Islak | - Elektrik Tehlikeleri |
| - Tozlu | - Patlayıcılar |

- Kirli
- Kokular
- Gürültü
- Yeterli Aydınlatma
- Yayılan Enerji
- Zehirleyici Koşullar
- Başkalarıyla Çalışma
- Hareketli Nesneler

D- İŞ TEHLİKELERİ :

- Kesikler
- Yanıklar
- Görme Bozukluğu
- İşitme Bozukluğu
- Burkulmalar
- Fıtık
- Kırıklar
- Meslek Hastalıkları
- Çökme
- Elektrik Çarpması

İş şartnamesinden sonra sıra iş sınıflarına geldi :

2.1.10. İş Sınıflaması

İş değerlendirme programı bulunan işletmelerin çoğu ücret yapısını meydana getirirken, her işi tek tek ücretleme yerine, birbirine yakın olan işleri gruplandırıp ücretleme yoluna gitmişlerdir. İşleri derece ve sınıflama da, birbirinin benzeri olanları toplayarak ücret tayini yapılır.

Hemen hemen aynı zorluktaki işleri uygun biçimde gruplama ve belli ücret alanı belirleme.

A. İş Sınıflarının Sayısını Belirleme :

İş sınıflamasında, esas işlerden biri, işlerin toplanacağı sınıfların sayısını belirlemedir. Aşağıdaki gibi faktörlerin incelenmesiyle sayı tesbit edilir.

1. Ücret ve aylık artışlarına ilişkin politikalar.
2. Sınıflanacak işlerin durumu.

3. İşletmedeki gelenekler.

4. Yöre ve endüstri uygulaması.

B. İş Sınıflamasında Yöntemler :

Sınıflama takip edilen iş değerlendirme metoduna göre yapılmalıdır.

C. Belirlenen İş Sınıflarını Kayda Geçirme :

2.1.11. İşçi Sınıflaması

İş sınıfları belirtilip, bütün işler yeni sisteme göre uygun sınıflara yerleştirildikten sonra, sıra işçi sınıflamasına gelir. Burada işçilerin yaptıkları işler, bu işlerin adları ve aralarındaki ilişkiler tesbit edilir. Bu çalışmalar birbirini tamamlayıp, adaletli bir düzen meydana getirecektir.

İşçinin yaptığı işi ve o işin değerini en iyi nezaretçisi bileceğine göre, işçilerin sınıflaması gözetimcilere dayanır.

Bu işlemlerden sonra sıra ücret yapısını belirlemeye geldi.

2.1.12. Ücret Yapısının Kurulması

İş değerlendirmesinde gaye, ücret yapısının kurulmasıdır. İşler önem sırasına göre dizilmiş, hangi işin hangisinden daha fazla ücret alması gerektiği tesbit edilmiştir.

2.1.12.1. Ücret Araştırması : İşçilerin işletme içi ve dışı olmak üzere bulundukları ikili sosyal evre den-
gesinden dolayı ücret araştırmasının önemi büyüktür. İş-
letme içinde işlerin ağırlıklarına göre derecelerin dizil-
mesiyle ücretler dengelendirilir. İyi bir ücret politika-
sının tesbitinde işletme dışındaki benzeri işlerde aynı işe
verilen ücretler de dikkate alınmalıdır. Bunun için piya-
sada izlenecek yol şu olmalıdır :

1. Araştırmayı plânlama,
2. Araştırma yürütme,
3. Analiz yapıp sonuçlarını ortaya koyma.

Araştırmacılar şu hususlara dikkat etmelidirler :

1. Piyasa ücretleri ile iş yapanları veya diğerle-
ri arasında kuvvetli bir korelasyon kurulmalıdır.
2. Piyasa ücretleri tesbiti için incelenen işlet-
meler, bu bilgilerin kullanılacağı işletmeden
farklı bir yapıya sahip olabilirler.
3. Ücret tesbitinde arz-talep, işin eri, kıdem,
liyakat gibi hususların hangisinin önemli rol
oynayacağı bilinmelidir.
4. Kilit işlerin seçiminin dikkatli yapılması ge-
reklidir.

Şu esaslara dikkat edilmelidir :

- En fazla işçinin çalıştığı,
- Uzun süreden beri müessesede mevcut olan,
- Etüd edilen müesseselerin çoğunda bulunan,
- Çeşitli iş değerinde olan işler,
- Her iş değeri grubunda en az üç iş seçmek,
- İşçi hareketlerinin az ve çok olduğu işleri seç-
mek,
- Hem az, hem de çok işçinin çalıştığı işler ki-
lit işler olarak seçilmeli.

2.1.12.2. İşleri Ücretleme

İşlerin ücret takdirinin yapılması için, işletmenin mevcut ücret eğrileri çizip, ücret araştırması sonucu, öteki işletmelerin ödediği ücretlere ilişkin çizilen eğriler karşılaştırılmalıdır. Karşılaştırmada kıstas olarak yalnız kök ücretler değil, ayrıca ücret eklentileri ile en az ve en çok ücretleri gösteren eğriler de kullanılır. Sadece kök ücretlerle yetinmek, ücret eklentilerinin kök ücreti ikinci derecede bırakacak kadar önem kazandığı durumlarda kurulacak ücret yapısının sağlamlığı tehlikeye düşebilir. Tam bir karşılaştırma için, sadece kök ücret ve ücret eklentileri de yeterli değildir. Ödenen ücretlerin alt ve üst sınırlarını görmek için, gerek işletmenin, gerek araştırma yapılan işletmelerin en az ve en çok ücret düzeylerini gösteren eğrilerin de çizilip, kararlaştırılması zorunlu olmalıdır.

Niceliksiz yöntemlerle boylandırılmış işlerin değerleri herhangi bir sayısal temele dayanmamaktadır. Buna karşılık nicelikli yöntemlerle değerler puan veya para ölçüsü ile belirlenebilmektedir [47].

[47] İlhami KARAYALÇIN, Endüstri Mühendisliği ve Yönetimi, İstanbul 1986, S.236-260;
 Michael ARMSTRONG, Principles and Practice of Salary Administration, London 1974, S.99-113;
 Atay 1985, S.135-148

III. BÖLÜM

İŞ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

3.1. GENEL DEĞERLENDİRME

Bir işletmede tüm işlerin izafi güçlük dereceleri-
nin belirlenmesi amacını taşıyan iş değerlendirmesi başlıca
4 değişik yöntemle yapılır. Bu yöntemler karakteristikleri
bakımından iki grupta toplanmıştır :

A. Kantitatif Olmayan Yöntemler :

1. Sıralama Yöntemi.
2. Sınıflandırma Yöntemi.

B. Kantitatif Yöntemler :

1. Faktör Kıyaslama Yöntemi.
2. Puan Yöntemi [48].

İş değerlendirmesi çalışmaları yapılırken, işlet-
me özelliklerinin dikkatle incelenmesi gerekir. Yapılacak
çalışmalar bu özelliklere bağlı olarak değişecektir. İşlet-
meler bütün hazırlıklarını ve uygulayacakları yöntemleri
kendi koşullarına uygun biçimde düzenlemek zorundadırlar.
Bu koşulların değerlendirilmesi sonucunda iş değerlendirme-
si yönetimi konusunda karar verilebilir [49].

İşletmenin bünyesine en iyi uyacak olanını seçme
amacıyla temel metodlar gözden geçirilirken, benzer kuruluş-
ların bu konuda ne yaptığını bilmek gerekir. Şirketlerde-
ki şartlar birbirinden farklı olacağından, sistemlerde de-
ğişiklik yapmak gerekebilir [50].

[48] Lanham, 1957, S.47.

[49] Patton - Littlefield, S.195.

[50] Harry WHAREN (Çev. Sevda HAMMAŞ), İş Değerlendirme Prensipleri,
Ankara 1964, S.12.

Büyük işletmelerdeki çok sayıdaki işin değerlendirilmesinde, daha çok sayısal yöntemlerin seçimi gerekir. Sayısal olmayan yöntemler öznel nitelik taşıdıkları için, hassas sonuçların elde edilmesini güçleştirirler. Seçilecek değerlendirme yönteminin , nesnel ve basit olması, herkes tarafından açıkça anlaşılması gerekir. İş değerlendirme sonuçları, geniş kitleleri ilgilendirir. Bu yüzden tatmin edilebilecek nitelikte olmalıdır.

Değerlendirme yöntemi esnek olmalı, değişiklik ve yeniliklere uyabilmelidir. . Değerlendirme sonuçlarının işletmede uzun süre uygulanması bakımından bu noktaya dikkat çekilmelidir [51].

3.1.1. Değerlendirme yöntemi ve Plân Seçimi

Değerlendirme yöntemi ve plânın seçiminde şu 3 seçenek gözönüne alınabilir :

1. İşletmenin denenmiş ve başarı kazanmış bir yöntemi uygulaması önerilebilir. Aynı iş kolu veya benzer işletmelere bakılmalıdır.
2. Hazır bir plânın işletme özelliklerine göre değiştirilerek uygulanması önerilebilir. Özellikle ABD'de geliştirilen bazı plânlar bir çok çalışmada doğrudan yada değiştirilmiş biçimde kullanılmıştır. Başarılı örnekler arasında; NEMA (National Electrical Manufacturers Association), NMTA (National Metal Trades Association) ve U.S.C. (United Steel Corporation).
3. İşletmenin kendine özgü bir plânı geliştirerek uygulaması önerilebilir [52].

[51] Ataay 1978, S.22

[52] Balkan, S.8.

3.1.2. Sıralama Yöntemi

Küçük işletmelerde kullanılan yalın ve kolay bir yöntemdir. Az sayıda işçi çalıştıran yerlerde uygulanabilir. (25-30 işçi gibi).

Dizge kapsamına alınan işler, görevin güçlük derecelerine göre sıralanırlar. Bu işler yapılırken, görev sorumluluk veya iş koşullarına göre işler, birbiriyle karşılaştırılır [53].

Bu yöntemi kullanmakla işler; birinin diğerleri ile görevler, sorumluluklar ve gerekler bakımından aynı düzeyde veya daha düşük, yada yüksek düzeylerde bulunup bulunmadığını belirlemek için kararlaştırılır.

Tek kişi, bu yöntemle işleri bir kuruldan daha çabuk derecelendirirse de, sözü edilen kişinin peşin yargılar etkisi altında kalması ve işler hakkında yeteri kadar bilgisinin bulunmaması tehlikesine karşılık, sıralama yapma işinin bir kurul tarafından yürütülmesi tercih edilmelidir. Kurul seçimine gidilirse;

- Eylem : 1- Kurulun toplu olarak sıralamayı yapması.
2- Kurul üyelerinin önce tek başlarına derecelendirmeyi yapmaları, sonra da bir araya gelerek sonuçları birleştirip, son sıralamayı yapmaları.

şeklinde olabilir.

İşleri işletmedeki bölümlere göre tek tek sıralayarak, sonra bölümlere ilişkin sıralamaları zincirlemeli olarak bir listede toplayabiliriz, veya başlangıçta bölümleri dikkate almayıp, işletmenin tümüne göre bütün işler sıralanabilir. Sıralanacak işlerin sayısı çoksa, işleri önce bölümlere göre sıraya koyup, sonra işletmenin tümü için bütünleme yoluna gidilecektir.

[53] İnce, S.111-112.

iş değerlendirmesinde en basit yöntem olan sıralama yöntemi uygulanırken bile, işletmede iş analizlerinin yapılmış, iş tanıtım ve gereklerinin hazırlanmış olması gerekir. Bunlar yapılmadığı zaman, söz konusu yöntemle yapılacak değerlendirme, değerlendirmeyi yapan kişilerin kendince görüşleri dışında hiç bir temele dayanmamış olacaktır [54].

3.1.2.1. İşlerin Güçlük Derecelerine Göre Sıralanması

3.1.2.1.1. Kart Metodu

Değerlenecek tüm işlerin isimleri ayrı kartlara ikişer ikişer yazılır. İşleri hatırlatacak kısa notlar kartlara eklenebilir. Her karttaki işler bir bir diğer kartlardaki işlerle karşılaştırılarak, önemli olduğuna karar verilen iş işaretlenir. Birinci kartın karşılaştırılması sonuçlanınca ayrı bir yere konur ve ikinci kart alınır. Bu kartta yazılı işlerde diğer işlerle tek tek karşılaştırılarak önemli iş işaretlenir. Tüm kartlar için sürdürülür. Karşılaştırma bitince, her kartın aldığı işaret sayısı saptanır. En fazla işaret alan en önemli iş olarak belirlenir. Diğer işler de aldıkları işaret sayısına göre sıralanırlar [55].

3.1.2.1.2. İkili Karşılaştırma Metodu

Matris düzenlenerek yapılan ikili karşılaştırma ile düzenli ve doğru sonuç alınabilir. Düzenlenen bir matrise yatay ve düşey olarak karşılaştırılacak işler yazılır. İki işin karşılaştırılmasında, değeri üstün olan iki puan, eşit olan bir puan ve düşük olan sıfır puan alır. Böylece yapılan karşılaştırma sonucu, toplam puana göre saptanabilir.

[54] Lanham 1957, S.63; Otis-Leukart, S.74; Lanham 1963, S.159-161.

TABLO 3.1. İKİLİ KARŞILAŞTIRMA

ÖRNEK :

	Pres- çi	Tor- nacı	Elek- trikçi	Kaynak- çı	Freze- ci	Posta- başı	Kapor- tacı	Tesvi- yecı	Kalı- pçı
Presçi	X	0	0	2	0	0	0	1	0
Tornacı	2	X	1	2	1	0	1	2	1
Elektrikçi	2	1	X	2	1	0	1	2	1
Kaynakçı	0	0	0	X	0	0	0	0	0
Frezeci	2	1	1	2	X	0	1	2	1
Postabaşı	2	2	2	2	2	X	2	2	2
Kaportacı	2	1	1	2	1	0	X	2	1
Tesviyecı	1	0	0	2	0	0	0	X	0
Kalıpçı	2	1	1	2	1	0	1	1	X

TABLO 3.2. İŞ SIRALAMASI

Postabaşı	2	2	2	2	2	2	2	2
Tornacı		2	2	2	1	1	1	1
Elektrikçi		2	2	2	1	1	1	1
Frezeci		2	2	2	1	1	1	1
Kaportacı		2	2	2	1	1	1	1
Kalıpçı		2	2	1	1	1	1	1
Tesviyecı							2	1
Presçi							2	1
Kaynakçı								0

İkili karşılaştırma metodu, özellikle karşılaştı-
lacak işlerin sayısı az olduğu zaman oldukça pratiktir. İş
sayısı fazlalaştıkça, karşılaştırma sayısı da artacaktır.
Bu artışı şu formülle gösterebiliriz [56].

$$K = \frac{n(n-1)}{2}$$

K= Karşılaştırma Sayısı.
n= Değerlendirilecek İş
Sayısı.

[56] Bu yöntemde sıralanacak iş sayısına göre, meydana getirilecek iş çift-
lerinin ne olacağı şöyle bir formülle bulunabilmektedir: $N(N-1)/2$.
Burada (N) iş sayısını gösterir. Örneğin, sıralanacak iş sayısı (10)
ise, her iş dokuz işle çift meydana getirecek toplam olarak $10.(10-1)/$
 $2=45$ olacaktır. Bkz: Otis-Leukart, S.76-77; Lanham, 1957, S.61-62;
Belcher, S.243.

İkili karşılaştırma metodu ile varılan neticelerin hassasiyetinin arttırılmasında, bazı istatistik analiz metodları kullanmak mümkündür. Farklı kişilerin farklı sayılardaki işleri sıralamalarının kaçınılmaz olduğu hallerde bu sıralamaların aynı skala üzerine getirilip, ortalamalarının alınmasında istatistik yöntemler kullanılır. Böyle bir problem ile karşılaşıldığında, Hull'un geliştirdiği skala ve formülden istifade edilebilir. Bunun için, önce her işin skala üzerindeki yüzde pozisyonunu tayin eden, $100 - (R - 0.5)/N$ formülü kullanılır. Burada N sıralanan iş adedini ve R adı geçen iş için sıra numarasını gösterir. Böylece tabloya bakarak, her işin sıra numarasına eşdeğer lineer skoru bulunur [57].

Sonuçta işletmedeki her departman için yapılan sıralamaların bir skala üzerinde birleştirilerek tek sıralamasını meydana getirmek şarttır. Ancak sıra numaralarının çakışmasını önlemek hemen hemen imkânsızdır. Amaç belirli sayıda iş grupları (veya ücret braketleri), elde etmek olduğundan basit bir yöntemle bu sakıncayı gidermek mümkündür. Bunun için, önce baş tarafına departmanların isimleri yazılı bulunan boş sütunlardan oluşan bir tablo hazırlanır. İlk sütunun ait olduğu departmandaki işler, yapılan sıralamaya göre yazılır. Sonra ikinci departmandaki en zor iş birincideki en zor iş ile karşılaştırılarak belli bir sıraya yerleştirilir. İkinci departmandaki diğer işler bu iki karşılaştırma esas alınarak sıralanır. Üçüncü departman ile yine aynı yoldan karşılaştırılarak sıralanır [58].

3.1.2.2. Yöntemin Üstünlük ve Sakıncalarına Bakacak Olursak :

3.1.2.2.1. Yöntemin Üstünlükleri

1. Basittir, anlaşılması ve uygulaması kolaydır.
2. Yöntemin kurulması ve işlemesi fazla masraf gerektirmez, sıralama hızlı olarak yapılabilir.

[57] Bülent KOBU, Üretim Yönetimi, İstanbul 1989, S.614.

[58] Wharen, S.121.

3. İş sayısı sınırlı küçük işletmelerde uygulandığında, iş değerlendirmesinin öteki yöntemlerinden çok daha iyi sonuç verebilir.
4. Dikkatlice yapılmış iş analizlerine dayanılarak uygulandığında, rasgele ücret saptamaya üstün gelen, pratik bir iş sınıflamasına yol açabilir.

3.1.2.2.2. Yöntemin Sakıncaları

1. Değerlendirmelerde yargı payı fazladır. Kesin ve somut ölçekler kullanılmaz.
2. İşlere temel olan faktörlere ilişkin ayrıntılı irdeleme yapılmadığından, sıralama yüzeysel olabilir. Sonuçlara itirazlar karşısında doyurucu cevaplar verilemez.
3. İşletmedeki bütün işler hakkında yeterli bilgisi olan derecelendirici bulmak güçtür.
4. Değerlendirmeler yapılırken, çalışan kişilerin ve aldıkları ücretlerin etkisi altında kalınarak karşılaştırma yapılması yanlışlıklara neden olur.
5. Derecelendiriciler, işleri değil, işlerdeki görevlileri sıralar durumuna düşebilirler.
6. Bölümler arasında kayırma olabilir.
7. Değerlendirme yapılacak belli bir nesnel ölçüt kullanılmadığı için, yeni işlerin veya mevcut işlerdeki değişikliklerin değerlendirilmesinde güçlüklerle karşılaşılır.
8. İşler kararlaştırıldıktan sonra, ayrıntılar ortaya konmadan sadece sonuçlar listeye alındığı için, kayıtlar yalnız "Ne" sorusunu cevaplar,

"Niçin?"i göstermez [59].

3.1.3. Sınıflandırma Yöntemi

Bu yöntem sıralama yöntemine göre, daha ayrıntılı çalışma gerektirir. İş çözümlemeleri ve iş tanımları yolu ile işler belirlenir. Daha sonra, bir kaç ücret derecesi veya grubu saptanır. Bu sınıfların niteliklerini belirleyen tanımlamalar yapılır. Bu tanımlama yapılırken, o grubun içine giren işlerin genel nitelik ve özelliği gözününe alınır. Daha sonra iş yerindeki işler, bu sınıfların içine sokularak, iş değerlendirmesi yapılmış olur [60].

Sınıflandırma yöntemi, " işler ile ilgili bilgilerin iş analiz ve tarifleri yoluyla elde edilmesinden sonra; işlerin ortak nitelik ve özelliklerine göre dereceleri ve kapsamaları farklı iş sınıflarına ayrılmasıdır ". Bu sınıflar tanımlanarak bir sınıf ölçeği elde edilmekte ve ölçeğin elde edilmesi için yapılan tüm çalışmalar, yöntemin uygulanmasını oluşturmaktadır.

3.1.3.1. İşlerle İlgili Bilgilerin Toplanması ve Türlerine Ayrılması

İş şartnamelerinin hazırlanması ve yazılmasında genel şartlar ya da karşılaştırma faktörleri belirlenir.

Sınıflanacak işler türlerine ayrılır. Sınıflandırma için ölçüt olarak tek faktör bile alınsa, her işin bu faktörlere göre ayrı ayrı incelenmesine özen gösterilmelidir. Bu amaçla işletmelerin yapılarına göre bütün işler önce üretim, büro, gözetim, yönetim gibi genel gruplara ayrılmalı, daha sonra örneğin, üretim işleri, tezgâh işleri, yetenek isteyen işler, el işleri, denetim işleri gibi alt kısımlara ayrılmalıdır.

[59] Lanham, 1957, S.42; Lanham 1963, S.163-164; Leukart, S.70-71; Belcher, S.241.

[60] İnce, S.114.

3.1.3.2. Karşılaştırmada Kullanılacak Faktörlerin Seçimi ve İşlerin Sınıflandırılması

Kullanılacak faktör konusunda bazen tüm işlerin değerlendirilmesinde ortak ele alınabilecek tek faktör seçilebilir. Veya çok sayıda faktör ile değerlendirme yapılmasına karar verilebilir.

İş sınıfı sayısı, cari ücretlerin dağılım alanı, işlerin gerektirdiği yeteneğin alt ve üst sınırları arasında ki fark, işletmenin ücret ve yükselme politikaları, toplu sözleşme hükümleri ve gelenekler incelenerek belirlenebilir. İş grupları için iş sınıf sayıları değişebilir. İşletmenin büyüklüğü de göz önüne alınmalıdır.

Sınıf tarifleri yapılırken, öncelikle her iş grubunun özellikleri belirlenir. En alt sınıf tarifi yapılır ve diğerleri buna göre saptanır.

Sınıf tarifleri yapılarak, değerlendirmede kullanılacak bir ölçek elde edilmiş olur. Mevcut işler, her iş sınıfının özellikleri ve tariflerine göre incelenerek uygun olan sınıfa yerleştirilirler [61].

3.1.3.3. Bu Yöntemin Sağladığı Üstünlük ve Sakıncalara Değinecek Olursak ;

3.1.3.3.1. Yöntemin Üstünlükleri

1. Uygulaması basittir, fazla zaman almaz.
2. Anlaşılması kolaydır. Ulaşılan sonuçlar tatmin-kârdır.
3. İşler değiştiği, ya da yeni işler ortaya çıktığında, bunların örgütün iş yapısına bir karar veya görüşme sonucu yerleştirilebilir.

[61] Wharen, S.13; Balkan, S.18; Belcher, S.144-146.

3.1.3.3.2. Sakıncaları

1. Ayrıntılı bir analiz yapılmadığından, işin bütününe ilişkin yargı yanlış sınıflamaya yol açabilir.
2. İşler kısmen bir sınıfa, kısmen de başka bir sınıfa bağlı olabilmektedir.
3. Şimdiki ücret ve aylık zinciri, bir işin kendi derece yahut sınıfına konmasını etkileyebilir [62].
4. Değerlendirme yapanların, işletmedeki tüm işleri ayrıntılı biçimde bilmeleri olasılığı azdır. Yeterli güvenirlikte bir sınıflama yapılamayabilir.
5. Bu yöntemde de işe değil, o işi yapana göre derece ya da sınıf saptaması tehlikesi vardır [63].

3.1.4. İki Yöntemin Karşılaştırılması

Yöntemlerin açıklamasından da anlaşılacağı üzere, basitten karmaşığa doğru bir sıra benimsenmiştir. Sınıflandırma yöntemi, sıralama ile yapılan iş değerlendirmesinin alanını genişletmekte, böylece işlerin değişik sınıflar içinde yer alması sağlanmaktadır.

3.1.5. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntem " paraca tartılı metod " diye anılır. İlk defa 1926 yılında Eugene Bengé tarafından iş değerlendirme alanında uygulanmıştır. Philadelphia - Rapid Transit Şirketi'nde işler ve ücretler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan çalışmalar sırasında ortaya çıkan bazı teknik sorunlar, diğer bazı yöntemlerin yetersizliği, yeni bir yöntemin uygulanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Benge, tarafından geliştirilen yöntem; " orijinal plân " olarak isimlendirilir ve ölçü birimi paradır [64].

[62] Aşkun, S.121.

[63] Lanham, 1957, S.106.

[64] Ataay 1985, S.38-39

Benge'nin plânı 5 temel faktöre dayanmaktadır :

Beceri (maharet-ustalık), düşünsel çaba (zihni gayret), bedensel çaba, sorumluluk ve iş koşullarıdır. Bu yöntemi puan yönteminden ayıran özellik, faktör sayısının sınırlı olması ve 5-7 arasında değişmesidir.

Benge'nin geliştirdiği faktör karşılaştırma yönteminin bazı temel varsayımları vardır. Bunlar;

1. Değerlendirme ölçeğinin birimi paradır. (Puan değildir). Aylıklı işçiler için birim haftalık, ya da aylık, ücretliler için ise, saat ya da günlük ücret birim kabul edilir.
2. Karşılaştırmada 5 faktör kullanılır. Bu faktörler, beceri (ustalık), düşünsel çaba, bedensel çaba, sorumluluk ve iş koşullarıdır.
3. İş şartnameleri seçilen faktörlere uygun olarak düzenlenir.
4. Her faktörün tarifleri dışında herhangi bir sınır yoktur.
5. İşlerin karşılaştırılmasında seçilen ana faktörler temel ölçüttür. İşler faktörlere göre ayrı ayrı incelenerek karara varılır.
6. Birden fazla değerleyicinin yaptığı kararlaştırmanın sonuçları, ortalamaları alınarak saptanır.

Anahtar işlerin seçimi yöntemin en önemli özelliğidir. İşletmedeki bütün işleri veya iş gruplarını temsil edecek şekilde 10-15 kadar anahtar iş seçilir (25'e kadar da çıkarılabilir, fakat sıralamada güçlükler çıkacaktır).

İşler arasından seçilecek anahtar işler belirlenen temel iş faktörlerine göre ayrı ayrı sıralanır. İşlere

ödenen ücretler ya da önceden belirlenen puanlar faktörlerle dağıtılarak, para veya puan birimine dayanan bir değerlendirme ölçeği elde edilir. değerlendirilecek tüm işler bu ölçek üzerindeki işler ve faktörlerle karşılaştırılarak iş sıraları arasında uygun görülen yerleri saptanır ve böylece puan ve para birimine göre işler değerlendirilmiş olur.

3.1.5.1. Faktörlerin ve Anahtar İşlerin Seçimi

İşlerin incelenmesi aşaması, iş analizinin yapılması ve buna uygun biçimde iş tarifi ve iş şartnamelerinin hazırlanmasını içerir. Amaç gerçek veri ve bilgilerin toplanmasıdır. İş analizi; iş tarifleri ve iş şartnamelerinin düzenlenmesi aşamasının : işle ilgili bilgilerin elde edilmesi yanında, işçilerin çalışmalara katılmalarını sağlama- sı bakımından da büyük yararları vardır [65].

İş şartnamelerinin hazırlanmasında kolaylık sağlanması için Benge, her faktöre uygun bazı niteliklerin önceden saptanmasını önermektedir. Böylece her faktörün kısaca tarifinin iş şartnamelerinin hazırlanmasında anahtar işlerin bütün ücret kademelerine yayılmış olması ve ücretlerinin normal kabul edilmesi şartlarının gerçekleşmesine dikkât edilmelidir. Seçimden sonra her anahtar işin tarifi ve şartnamesi yazılır [66].

3.1.5.2. Anahtar İşlerin Faktörlere Göre Sıralaması

Belirlenen anahtar işlerin faktörlere göre sıralamaları iki aşamada yapılır. Birinci aşamada sıralama için bazı değişik yöntemler uygulanabilmesine rağmen genellikle bir kurulun seçilmesi, kurul aracılığı ile değerlendirme yapılması yaygındır.

İkinci aşamada ise kurul üyeleri seçilen her anahtar işi ayrı ayrı her faktöre göre sıralarlar. Yapılan bu sıralama her faktörün değerlendirilen işteki önemi üzerinde

[65] Belcher, S.260-261.

[66] Belcher, S.261; Patton-Littlefield, S.115; Otis-Leukart, S.176.

durulur. Üyeler tarafından faktörlere göre yapılan bu sıralama bir tablo üzerinde toplanır. Bu sıralarda tam uyum sağlanamadığından üyelerin yaptığı sıraların ortalaması alınarak faktöre göre istenen kesin sıralar saptanır [67]. (Tablo 3.3)

TABLO 3.3

Anahtar İşlerin Faktörlere Göre Sıralanması
Beceri Faktörü

	1	2	3	4	5	6	7
	ÜYE	ÜYE	ÜYE	ÜYE	ÜYE	ORTALAMA (Cebirsel)	SON İŞ SIRASI
<u>ANAHTAR İŞLERİN İSİMLERİ</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>		
1. Tornacılık	1	1	1	1	1	1.0	1
2. Elektrikçilik	3	2	4	3	3	3.0	3
3. Makinistlik	2	3	2	4	2	2.6	2
4. Frezecilik	4	5	3	2	4	3.6	4
5. Marangozluk	5	4	5	5	5	4.8	5
6. Vinççilik	7	6	8	7	6	6.8	6
7. Kaplamacılık	8	7	6	6	8	7.0	7
8. Presçilik	6	8	7	8	7	7.2	8
9. Montaj İşçiliği	9	10	10	10	9	9.6	10
10. Kalite Kontrol İşçiliği	10	9	9	9	10	9.4	9
11. Liftrakçılık	11	12	11	12	12	11.8	12
12. Yardımcı İşçilik	11	11	12	11	11	11.2	11
13. Kapıcılık	13	14	14	13	13	13.4	13
14. Temizlikçilik	14	13	13	14	14	13.6	14

A= Sendika Temsilcisi

B= Sendika Temsilcisi

C= İşveren Temsilcisi

D= İşveren Temsilcisi

E= Danışman

[67] Balkan, S.49; Ataay, 1985, S.40-42.

TABLO 3.4

3.1.5.3. Her Faktöre Göre İşlerin Ortalamasının Saptanması :

Anahtar İşlerin İsimleri	Beceri	Düşünsel Çaba	Bedensel Çaba	Sorumluluk	İş Koşulları
1. Tornacılık	1.0	1.0	9.4	1.0	11.0
2. Elektrikçilik	3.0	4.2	7.2	3.4	3.8
3. Makinistlik	2.6	2.8	11.8	3.6	7.0
4. Frezecilik	3.6	2.2	7.8	5.2	6.8
5. Marangozluk	4.8	6.2	3.6	7.1	7.6
6. Vinççilik	6.8	4.6	5.6	1.2	4.0
7. Kaplamacılık	7.0	10.9	5.4	7.8	1.8
8. Presçilik	7.2	9.0	9.6	9.2	12.0
9. Montaj İşçiliği	9.6	6.8	13.0	13.8	12.8
10. Kalite Kontrol	9.4	8.0	14.0	13.2	13.6
11. Liftrakçılık	11.8	10.4	11.2	5.8	10.6
12. Yardımcı İşçilik	11.2	12.2	1.8	9.8	8.6
13. Kapıcılık	13.4	13.2	3.4	11.4	4.2
14. Temizlikçilik	13.6	13.8	1.2	11.6	1.2

Bir evvelki tablodaki kurul üyelerinin her faktöre göre yaptıkları sıralamaların ortalaması alınarak bu tablo düzenlenmektedir.

TABLO 3.5

ANAHTAR İŞLERİN ÖNEM SIRASINI GÖSTEREN LİSTE

3.1.5.4. Anahtar İşlerin Faktörlere Göre Son Sıralaması:

Aahtar İşlerin İsimleri	Beceri	Düşünsel Çaba	Bedensel Çaba	Sorumluluk	İş Koşulları
1. Tornacılık	1	1	9	2	11
2. Elektrikçilik	3	4	7	3	3
3. Makinistlik	2	3	12	4	7
4. Frezecilik	4	2	8	5	6
5. Marangozluk	5	6	4	7	8
6. Vinççilik	6	5	6	1	4
7. Kaplamacılık	7	11	5	8	2
8. Presçilik	8	9	10	9	12
9. Montaj İşçiliği	10	7	13	14	13
10. Kalite Kontrol	9	8	14	13	14
11. Liftrakçılık	12	10	11	6	10
12. Yardımcı İşçilik	11	12	2	10	9
13. Kapıcılık	13	13	3	11	5
14. Temizlikçilik	14	14	1	12	1

Ortalamaların sıraya dönüştürülmesi.

TABLO 3.3'de her kurul üyesinin seçilen 14 anahtar işi beceri faktörüne göre sınavlarının sonuçlarını vermiştir.

7. kolon üye sıralamalarının ortalamasını göstermektedir. bu ortalamalar sayısal değerlerine göre sıralanınca; her işin beceri faktörüne göre, önem veya güçlük sırası saptanmış olur. İşlerin son sıraları TABLO 3.7' de verilmiştir. Diğer 4 faktör (Düşünsel-Bedensel çaba, Sorumluluk, İş Koşulları) içinde aynı çalışmalar yapılarak her faktöre göre, seçilen 14 anahtar işin sıralaması tamamlanır.

TABLO 3.4, tüm faktörlere göre önem sırasını göstermektedir [68].

3.1.5.5. Anahtar İşlerin Ortalama Ücretlerinin Faktörlere Dağıtılması

Seçilen her anahtar işe ödenen ücretler belirlenir ve bu işlerde çalışanların ücretlerinin ortalaması alınarak her anahtar işin ortalama ücreti saptanır.

Üyeler, işin özelliklerini ve faktörlerin bu işteki önem ve katkısını düşünerek, her işe ödenen ücretin ne kadarının hangi faktöre ödenmesi gerektiğini kestirirler. Ücretin faktörlere dağıtılması ile yatay ve dikey iki yönlü bir çizelge ortaya çıkar. Yatay olarak işlerin ücretlerinin faktörlerdeki payları dikey olarak ise işlerin her faktörden aldıkları ücretin büyükten küçüğe doğru sıralanması sonucunda ücret sırası elde edilir. Teorik olarak, işlerin faktörlere göre sıralanması sonucunda elde edilen önem sırası ile ücretin faktörlere pay edilmesi sonucu bir faktöre göre elde edilen ücret önem sırası aynı olmalıdır.

Herhangi bir anahtar işin, bazı faktörlerdeki dikey ilişkiler yönünden daha aşağıda ya da yukarıda yer aldığı görülebilir. Bu durumda sıra farkları az ise, öteki

faktörlerden uygun bulunanların ücret paylarından bir miktar alınıp, bunlara katılarak gerekli sıra ayarlaması yapılabilir.

TABLO 3.6 ücret dağıtımını, TABLO 3.7 paraya ve işlerin önemlerine göre sıralamasını göstermektedir.

TABLO 3.7'de görüldüğü gibi, bazı işlerde iş sırası ile ücret sıralarının aynı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda, kurul sıralamalarındaki ortak noktaları saptamaya çalışacak, yatay ve dikey ilişkileri inceleyecek ve faktörlere dağıtılan ücret paylarında çeşitli ayarlamalar yaparak anahtar işlerin her iki sırasının birbirine uygunluğunu sağlamaya çalışacaktır. [69].

[69] Aşkun, S.154.

TABLO 3.6

ANAHTAR İŞLERİN ORTALAMA ÜCRETLERİNİN FAKTÖRLERE DAĞILIMI

Anahtar İşlerin isimleri	Ortalama Ücreti (TL/Sa)	Uсталık Lira-Sıra	Düşünsel Çaba Lira-Sıra	Bedensel Çaba Lira-Sıra	Sorumluluk Lira-sıra	İş koşulları Lira - Sıra					
Tornacılık	7000	2598	1	2044	1	697	9	1106	2	553	11
Elektirikçilik	6710	2164	3	1803	4	841	7	1082	3	817	3
Makinalılık	6540	2308	2	1971	2	600	11	1009	5	649	7
Frezecilik	6420	1996	5	1925	3	770	8	1034	4	698	6
Marangozluk	6135	2068	4	1540	6	1178	4	865	7	625	8
Vinççilik	6085	1635	6	1587	5	914	6	1154	1	794	4
Kaplamacılık	5390	1587	7	1082	11	986	5	818	8	914	1
Presçilik	4860	1515	9	1395	9	650	10	770	9	530	12
Liftrakçılık	4690	1371	11	1225	10	553	12	962	6	578	10
Kalite Kontrol işçiliği	4642	1563	8	1490	7	505	14	601	14	480	14
Montaj işçiliği	4520	1420	10	1445	8	529	13	625	13	505	13
Yardımcı işçilik	4450	1010	12	1010	12	1154	2	721	10	600	9
Temizlikçilik	4280	720	14	720	13	1298	1	673	11	865	2
Kapıcılık	4060	914	13	650	14	1082	3	650	12	770	5

TABLO 3.7
ÜCRET SIRASI İLE İŞ SIRASINI KARŞILAŞTIRMA

Anahtar İşlerin isimleri	Ustalık		Düşünsel		Çaba		Bedensel		Çaba		Sorumluluk		İş Koşulları	
	İS	PS	İS	PS	İS	PS	İS	PS	İS	PS	İS	PS	İS	PS
Tornacılık	1	1	1	1	9	9	9	9	9	9	2	2	11	11
Elektrikçilik	3	3	4	4	7	7	7	7	7	7	3	3	3	3
Makinistlik	2	2	3*	2*	12*	11*	12*	11*	11*	11*	4*	5*	7	7
Frezecilik	4*	5*	2*	3*	8	8	8	8	8	8	5*	4*	6	6
Marangozluk	5*	4*	6	6	4	4	4	4	4	4	7	7	8	8
Vinçcilik	6	6	5	5	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4
Kaplamacılık	7	7	11	11	5	5	5	5	5	5	8	8	2*	1*
Presçilik	8	8	9	9	10	10	10	10	10	10	9	9	12	12
Liftrakçılık	10	11	7*	8*	13	13	13	13	13	13	14*	13*	13	13
Kalite Kontrol	9	9	8*	7*	14	14	14	14	14	14	13*	14*	14	14
Montaj işçiliği	12*	10*	10	10	11*	12*	11*	12*	12*	12*	6	6	10	10
Yardımcı işçilik	11*	12*	12	12	2	2	2	2	2	2	10	10	9	9
Temizlikçilik	13	13	13*	14*	3	3	3	3	3	3	11*	12*	5	5
Kapıcılık	14	14	14*	13*	1	1	1	1	1	1	12*	11*	1*	2*

İS= İş sıralaması.

PS= Para sıralaması

* Para ve iş sırasında aynı sırayı almayan işler, tek tek incelenir ve sıraların birbiriyle uyumu sağlanır. Uyum sağlanıyorsa o iş anahtar iş listesinden çıkarılır.

TABLO 3.8
FAKTÖR KARŞILAŞTIRMA ÖLÇEĞİ

PARA BİRİMİ TL/SA.	FAKTÖR-I Üstalık	FAKTÖR-II Düşünsel Çaba	FAKTÖR -III Bedensel Çaba	FAKTÖR-IV Sorumluluk	FAKTÖR-V İş Koşulları
2645	Tornacılık	Tornacılık	Tornacılık	Tornacılık	Tornacılık
2622					
2598					
2574					
2550					
2525					
2167	Elektrikçilik	Elektrikçilik	Elektrikçilik	Elektrikçilik	Elektrikçilik
2140					
2117					
2093					
2069	Marangozluk	Marangozluk	Marangozluk	Marangozluk	Marangozluk
2044					
2020					
1996					
1636	Vinççilik	Vinççilik	Vinççilik	Vinççilik	Vinççilik
1612					
1588					
1564					
1539	Presçilik	Presçilik	Presçilik	Presçilik	Presçilik
1515					
1491					
1467					
1443	Montaj işçiliği	Montaj işçiliği	Montaj işçiliği	Montaj işçiliği	Montaj işçiliği
1419					
1395					

<u>PARA BİRİMİ TL/SA.</u>	<u>FAKTÖR-I</u> <u>Ustalık</u>	<u>FAKTÖR-II</u> <u>Düşünsel Çaba</u>	<u>FAKTÖR-III</u> <u>Bedensel Çaba</u>	<u>FAKTÖR-IV</u> <u>Sorumluluk</u>	<u>FAKTÖR-V</u> <u>İş Koşulları</u>
1155			Yard. İşçilik	Vinççilik	
1130					
1106		Kaplamacılık	Kapıcılık	Tornacılık	
1082				Elektrikçilik	
1058			Marangozluk		
1034			Kaplamacılık		
1010	Yard. İşçilik	Yard. İşçilik			
986					
962					
938					
914	Kapıcılık	Yard. İşçilik	Vinççilik		Kaplamacılık
890					
866				Marangozluk	
842			Elektrikçilik	Kaplamacılık	Elektrikçilik
818				Presçilik	Vinççilik
794					Kapıcılık
770					
745				Yard. İşçilik	
721					
697			Tornacılık		
673					
650		Kapıcılık	Presçilik	Kapıcılık	Marangozluk
625				Montaj	
600				Kalite Kontrol	Yard. İşçilik
577					
553			Montaj İşçi.		Tornacılık
529			Kalite Kontrol		Presçilik
505					Montaj
480					Kalite Kontrol

3.1.5.6. Faktör Karşılaştırma Ölçeğinin Saptanması

Faktör karşılaştırma ölçeği için, bir çizelge düzenlenir. Düşey birinci kolon, işlerin para paylarını gösterecek biçimde ücret aralıklarına ayrılmıştır. Her işin, faktörlerden aldıkları ücret payları ilgili kolonun (ücret aralığı) karşısında o işin ismi yazılarak belirlenir. Her anahtar işin çizelgedeki yeri saptanmış ve faktör karşılaştırma ölçeği düzenlenmiş olur.

Tüm Ölçekteki Yerlerinin Belirlenmesi

Faktör karşılaştırma ölçeği seçilen anahtar işlere göre düzenlenmiştir. Anahtar işlerse işletmedeki tüm işleri temsil ettiğine göre, böylece her faktörün tüm işlerdeki en alt ve en üst sınırları belirlenmiş olmaktadır.

Kurul üyeleri her işi tek tek ele alarak, ölçekteki diğer işlerle karşılaştırılırlar. Bunu yaparken, işi ve faktörü ayrı ayrı düşünürler ve her işi yalnız bir faktöre göre karşılaştırırlar. Önemli olan diğer işlere göre değerlendirilen işin karşılaştırma ölçeğindeki yerini belirlemektir. İşlerin, her faktörden aldığı para değerleri toplanarak o işin ücreti saptanır. En fazla ücreti alan işe göre yapılan sıralama, işlerin birbirine göre göreceli değerlerini ortaya çıkarır [70].

3.1.5.7. Bu Yöntemin Üstün Ve Sakıncalı Yönlerine Değerelim.

3.1.5.7.1. Yöntemin Üstünlükleri

1. Her işletmede kendi yapısına göre bir boylandırma ölçüsünün meydana getirilmesini sağlar.
2. Ölçü bir kere kuruldu mu, bunu işletmenin öteki işlerine ve sonradan yeni çıkan işlere uygulayıp boylandırmalarını yapmak kolay olur.

[70] Patton - Littlefield, S.96; Ataay, 1985, S.51-52.

3. İşlerin değerlendirilmesi basit işlemlere dayanır ve yalnızca işle ilgili şartlara göre her iş bir diğeriyle karşılaştırılır. İşletmedeki iş niteliklerine uygun sonuçlar alınır.
4. Faktör-Karşılaştırma cetvelinin kullanılması konusunda işçileri, sendika temsilcilerini eğitmek güç olmamakta, anlayış kolaylığı sağlanabilmektedir.
5. Değerlendirme hataları, kişiliklerden etkilenme ve mevcut ücretlerin etkisi altında kalma gibi tarafsızlıktan uzaklaştırıcı etkenler, sonuçları önemli derecede etkilemez.

3.1.5.7.2. Sakıncaları

1. Yöntemin ilgililere açıklanmasında güçlükler doğabilir.
2. Temel ilkelerde görüş birliği sağlamak için, geniş ve ayrıntılı açıklamalar gerekir.
3. Yöntemin uygulanmasında değerleyicilerin eğitimleri ve yetenekleri sonuçlarda etkilidir.
4. Yöntemin uygulanması zaman alır. Fazlaca kayıt işlemi gerektirir.
5. Uygulaması pahalı bir yöntemdir.
6. Ücretler çok kez değişmez nitelik göstermeyip, sık sık değiştiği için, bu türlü dalgalanmalar boylandırma ölçüsünü denge dışına itip, sürekli ayarlamalar gerektirebilir.
7. Boylandırma ölçüsünü saptamakta, temel unsur olan kilit işlerden birinin görevlerinde meydana

gelecek bir değişiklik faktör veya iş-karşılaştırma cetvelinin düzenini bozabilir [71].

3.1.6. Puan Yöntemi

İş değerlendirme yöntemleri içinde en çok uygulananı olan puan yöntemi, faktör karşılaştırma gibi işlere sayısal değerler vererek değerlendirmeye çalışan kantitatif bir metoddur. İşler önceden tanımlanmış faktör dereceleri ile kıyaslanarak değerlendirilir. Sınıflandırma yönteminde bir sınıflama yapıldığı halde, puan yönteminde faktörler ve sınıfların ayrı ayrı tarifleri yapılır ve sayısal puan değerleri de saptanır. İşlerin değerleri bu değerlendirme skalasına göre belirlenir. Skala iş değişmelerinde veya yeni işlerin ortaya çıkmasında doğrudan kullanılabilir esnekliktedir.

Puan yöntemi ilk kez ABD'de Lott tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonra Kress; NEMA (=National Electrical Manufacturers Association) ve NMTA (=National Metal Trades Association) için geliştirdiği sistemlerde yöntemi bugünkü şekline getirmiştir [72].

3.1.6.1. Puanlama Yöntemi İle İş Değerlendirilmesinde Yapılacak İşler Sırası İle Şunlardır:

1. Faktörlerin seçimi,
2. Faktör ve faktör derecelerinin tanımları,
3. Faktör ve faktör derecelerinin tartılandırılması,
4. İş analizlerinin yapılması,
5. İş tanım ve spesifikasyonlarının hazırlanması,
6. İşlerin faktörlerden aldıkları puanların tesbiti,
7. Ücret eğrisinin çizilmesi,
8. Piyasa ücret etüdlerinin yapılması,
9. Ücret yapısının belirlenmesi,
10. İş değerlendirme sisteminin uygulanması ve yaşıatılması

[71] Aşkun, S.163; Lanham, 1963, S.206; Otis-Leuhart, S.172-173.

[72] Kobu, S.619; Balkan, S.68.

3.1.6.1.1. Faktörleri Seçme ve Tanımlama

Kullanılacak faktörler seçilirken değerlendirilecek tüm işlerin niteliklerine ve işletme özelliklerine uygunluğuna dikkat edilmelidir [73].

İş değerlendirmesi açısından iş; faktörler veya karakteristiklerden oluşmuş bir karışım, bir bütün veya tip-tir. Faktörler veya karakteristikler, yukarıda belirtildiği gibi, bu bütüne biçim veren, birleştiren ya da tamamlayan öğeler, yapısal bölümler yahut ayırtedici özelliklerdir. Faktör seçimi yapılırken bunların işçiye değil, işe ilişkin olanlarının seçilmesine dikkat edilmelidir.

İşçi değerlendirmesi, iş değerlendirmesinden ayrı bir süreç olduğu için, ikisi arasındaki farka, faktör seçimini yaparken önem vermek gerekir.

Faktör seçimini yaparken, başka işletmelerin kullandıkları iş faktörleri örneklerinden yararlanmak, iş değerlendirmesi ile görevli bulunanların bu konuda bir fikir edinip, olumlu sonuçlara ulaşmaları açısından faydalı olabilecektir.

Bir iş değerlendirmesi plânında olabilecek iş faktörleri:

Uсталık, çaba, giriftlik, yargı, analitik yetenek, el becerisi, tecrübe, iş koşulları, düşünsel gerekler, öğrenme yeteneği, mal bilgisi, öncelik prosedürleri, plânlama, başkalarının çalışmasından sorumluluk, politika düzenleme sorumluluğu, fonlar ve mal sorumluluğu, işçi sorumluluğu, buluş yeteneği, düşünsel çaba, fiziksel çaba, uyabilirlik, uygulanan gözetim, yararlanılan gözetim, işlem doğruluğu, kişisel ilişkiler, kamu ilişkileri, makine işlemleri,

[73] Kobu, S.619.

şöşyal yetenekler, öğrenim, gizli bilgiler, tekdüze çalışma, uygulama, el yatkınlığı...

İş değęerlendirmesi ile görevli kurul, böyle bir listede yer alan faktörleri genel açıdan inceleyip, tartıştıktan sonra, işlerin yapısal bölümlerini gösterdiği kanısında oldukları faktörleri önermelidir.

Bugün için uygulamada çok yaygın olarak benimşenen tutum, iş faktörlerini dört ana faktör altında toplamaktadır.

1. Uсталık
2. Çaba
3. Sorumluluk
4. İş koşulları.

Ana faktörler değışen sayılarda ikincil faktörlere ayrılarak, işlerin değęerlendirilmesinde esas alınırılar.

Örneğın: Maharet Faktörü; bilgi, öğrenim, ön yetişme, iş görgüsü gibi ikincil faktörlere ayrılabilir.

3.1.6.1.2. Faktör Seçimini Yaparken, Dikkât Edilecek Hususlar :

1. Seçilecek faktörler bütün işleri kapsamalıdır.
2. Önemli olduğuna inanılan faktörler seçilmelidir.
3. Aynı anlama gelen faktörlere yer verilmemelidir.
4. Faktörler derecelere ayrılabilmeli, açık ve kolay tanımlanmalıdır.
5. Faktörler birbirine geçişim yapmamalıdır. Seçilen faktör işin belli bir bölümünün değęerlendirilmesini sağlamalıdır. Aynı işin nitelikleri değışik faktörlerle ikili olarak değęerlendirilmemelidir. Aksi halde ölçme iki kez yapılmış olur.

6. Seçilen faktörler, hem işçiler hem de işletmece benimsenmelidir.
7. Çok sayıda faktör kullanmanın, iş değerlendirilmesinde doğru sonuç doğuracağı düşünülmemelidir, optimal durumda daha az faktör seçimine gidilmesi yolları araştırılmalıdır [74].

3.1.6.1.3. Faktörlerin ve Faktör Derecelerinin Tanımları

Değerlendirmeyi yapacakların, işleri doğru değerlendirmesi büyük ölçüde faktörlerin ve derecelerinin tariflerine bağlıdır. Faktörün tarifi bütün gerçekleri farklı yorumlara meydan vermeyecek şekilde, tam, objektif, pozitif, basit ve doğru yazılmış olmalıdır. Bütün ilgililerce fikir, kavram ve kelimeler hakkında aynı anlayış ve yorumlara varılincaya kadar düzenleme yapılmalıdır. Bunun için:

1. Yapılan tariflere göre farklı değerlendirmecilerin aynı işleri değerlendirmeleri istenir.
2. Tariflerde mümkün olduğunca objektif ölçüler kullanmaya gayret edilmelidir. Örneğin; "Takım ve teçhizat" sorumluluğu faktörünün tarifinde, dikkatsizlik sebebi ile meydana gelebilecek hasarlar para cinsinden ifade edilebilir. Ancak, bu taktirde para limitlerinin ve derecelerinin tayininde büyük dikkât gerekir.

Tarifler yapılırken, öncelikle ana ve ikincil faktörlerin genel tarifleri yapılır. Örnek olarak;

Eğitim : İşin gereği gibi yapılabilmesi için lüzumlu temel eğitim veya bilginin derecesidir.

İş Koşulları : İşin yapıldığı yerdeki koşulların çalışan kimseye tesir eden rahatsızlık verici unsurların içeriği ve derecesidir.

Seçilen her faktör, değerlendirilen işlere belirli bir oranda katkıda bulunduğundan alt derecelere ayrılırlar. Yapılan tariflerden sonra her faktörün belirlenmiş derecelerinin ayrı ayrı tarifleri yapılır [75].

Her faktör için kaç derece kullanılacağı problemi çözülmelidir. Derecelerin sayısının belirlenmesinde en fazla etki eden husus; adı geçen faktörün, işlerin ve işletmenin özellikleridir. Bir çok iş değerlendirmesi plânında derece sayıları 3-8 arasında değişir. Ve bütün faktörlerin 5 dereceli olarak saptandığı plânlar çoğunluktadır.

Herhangi bir faktörle işlere ödenen ücretler arasında korelasyon vardır. Bir faktörün derece sayısı ile ücreti arasındaki korelasyon bağıntısı incelenerek en yüksek korelasyonu veren optimum derece sayısı bulunabilir. Aynı işler derece sayısı artırılarak değerlendirildiği takdirde korelasyon katsayısı yükselir. Belirli bir derece sayısından sonra bu yükselme durur veya çok azalır. Bu noktadaki derece sayısı en uygun değer olarak alınmalıdır.

Dereceleri tayine bir örnek : Öğrenim faktörünü ele alalım : İş değerlendirmesi kurulu, istenen öğrenim düzeyinin en azını saptamaya öncelik gösterecektir. En az düzey lise öğrenimi kabul edilmiş ise, bu 1. düzey olur. 2. dereceyi lise sonrası iki yıllık bir yüksek öğrenim oluşturabilir. 3. dereceyi 4 yıllık bir lisans öğrenimi. Lisans sonrası öğrenim gerek duyulmuyorsa işler öğrenim faktörüne göre en çok üç derece üzerinden puanlanacaktır.

Faktörlerin derece sayılarını saptadıktan sonra derece tanımlarına geçeriz. Tanımlarda kısa ve açık ifadelerle objektif ölçüler kullanmalıyız. Her derece için tanıma uyan anahtar işler örnek verebiliriz. Böylelikle değerlendirme aşamasında anahtar işlerle kıyaslamalar yaparak işlere doğru dereceler verilmesine dikkat edebiliriz.

[75] Balkan, S.76.

Derecelerin Belirlenip, Tanımlanmasında Aşağıdaki Hususlara Özen Gösterilmelidir :

1. Saptanacak derecelerin sayısı, değerlendirilecek işler arasında yeterli ve uygun bir ayırım yapmak için gerektiğinden fazla olmamalıdır.
2. Hiç bir işin yerleştirilmediği faydasız derece bulunmasın.
3. Başka anlama gelebilen terimlere yer verilmemelidir.
4. Derece tanımlarını yazarken, mümkün olduğu kadar çok sayıda örnekten yararlanmalıdır [76].

3.1.6.1.4. Faktörlerin Tartılandırılması

İşleri değerlendirmede kullanılacak faktörlerin, hiç bir zaman eşit önem taşıdıkları ileri sürülemez. Ölçütükleri öğelerin türlü işlerde değişik önem ya da değer taşıması, faktörlerin bazılarının diğerlerinden, bu önem nedeniyle üstün olmasına yol açmıştır. Her işletme kendine has gereksinmelerini karşılayacak faktörleri nasıl kendisi belirleyecekse, bunlara verilecek göreceli değerleri de kendisi saptamalıdır.

Faktör ağırlıklama çalışmalarında genellikle şu yöntemler uygulanır :

1. Seçilen kurul tarafından faktörlerin ağırlıklandırılması,
2. Benzer işletme, iş kolları, ya da endüstrilerinde uygulanmış olan değerlendirme plânlarından yararlanılarak yapılan ağırlıklandırma,
3. Doğrusal programlama yönteminden faydalanılması,
4. İstatistik yöntemlerin uygulanması,
5. Değişik yöntemlerin bir arada uygulanması ile yapılan ağırlıklandırma.

[76] Kobu, S.626; Belcher, S.275-283; Lanham, 1963, S.175-188.

3.1.6.1.4.1. Faktör Karşılaştırma Yöntemine Göre Yapılan Faktör Ağırlıklandırması

Yöntemin uygulanması şu aşamalardan oluşur :

1. Faktör ağırlıklandırma kurulu seçimi ve eğitimleri: İşçileri doğrudan ilgilendiren iş değerlendirmesi çalışmalarının, işçiler tarafından benimsenmesini sağlayacak ve tarafları güçleri oranında temsil edebilecek biçimde kurulması yararlıdır. .

Faktör ağırlıklandırma kurulu üyeleri şu konularda görüş birliğinde olmalıdırlar :

- Her üyenin faktör tanımlarını öğrenmesi ve tüm üyelerin aralarında anlayış ve yorum birliğine ulaşmaları gerekmektedir.
- Üyeler arasında iyi niyete dayanan işbirliği yaratılmalıdır.
- Karşıt ve değişik işçi ve işveren kesimini temsil eden üyelerin kendi çıkarlarını savunma anlayış ve davranışı içinde kalmamaları sağlanmalıdır.
- Üyelerin bağımsız ve tarafsız yargı güçleri geliştirilmelidir.
- 2. Faktörlere Göre Her İşin Önem Sırasının Belirlenmesi : Üyeler, işlerin faktörlere göre önem sırasını belirlerken, o faktörün işlerdeki önemi ve katkısı düşünülür, en önemli işe göre diğerleri sıralanır.

Örnek :

TABLO 3.9.

FAKTÖRLERE GÖRE İŞ ÖNEM SIRASINA AİT BİR UYGULAMA

SIRA :	BECERİ :	SORUMLULUK :	ÇABA :	İŞ KOŞULLARI
1	Zımbacılık	Bağlayıcılık	Çıkrıkçılık	Çıkrıkçılık
2	Isıtıcılık	Tavcılık	Boyacılık	Boyacılık
3	Ambalajcılık	Zımbacılık	Kalıpçılık	Kalıpçılık
4	Bağlayıcılık	Isıtıcılık	Açıcılık	Çekicilik
5	Markacılık	Açıcılık	Yapıştırıcılık	Markacılık
6	Karıştırıcılık	Bantlayıcılık	Bantlayıcılık	Karıştırıcılık
7	Tavcılık	Ambalajcılık	Karıştırıcılık	Yapıştırıcılık
8	Bantlayıcılık	Çıkrıkçılık	Markacılık	Bantlayıcılık
9	Sıvacılık	Yapıştırıcılık	Ambalajcılık	Açıcılık
10	Açıcılık	Markacılık	Çekicilik	Ambalajcılık
11	Boyacılık	Karıştırıcılık	Bağlayıcılık	Sıvacılık
12	Yapıştırıcılık	Kalıpçılık	Sıvacılık	Isıtıcılık
13	Çıkrıkçılık	Sıvacılık	Tavcılık	Bağlayıcılık
14	Çekicilik	Boyacılık	Isıtıcılık	Tavcılık
15	Kalıpçılık	Çekicilik	Zımbacılık	Zımbacılık

İlgili faktörlere göre, en önemli iş, son sırayı almaktadır. Sıralamanın doğru olarak yapılabilmesi için, her işe ait iş tanım ve iş gereklerinin düzenlenmesi yararlıdır. Çünkü endüstri ve iş yeri özelliklerine göre aynı isim alan işler arasında farklılıklar olabilir.

3. Faktörlerin İşlere Katkısının Saptanması : Kurul üyeleri her işe faktörlerin katkı paylarını, yani işi bir bütün olarak düşünerek o işin değerinin ne kadarının hangi faktörün katkısı ile oluştuğunu yüzde olarak saptamalıdır.

TABLO 3.10
FAKTÖRLERİN İŞLERE KAYKI PAYI (%) OLARAK

İŞ İSMİ :	BECERİ :	SORUMLULUK :	ÇABA :	İŞ KOŞULLARI :
B. Bantçılık	45	20	20	15
A. Ambalajcılık	20	25	30	25
Ba. Bağlayıcılık	25	5	35	35
C. Çıkırıkçılık	65	25	5	5
I. Isıtıcılık	15	15	40	30
K. Karıştırıcılık	30	40	20	10
Aç. Açıcılık	55	15	10	20
Bo. Boyacılık	50	40	5	5
Ka. Kalıpçılık	60	30	5	5
Z. Zımbacılık	5	10	45	40
M. Markacılık	30	35	25	10
S. Sıvacılık	35	30	20	15
T. Tavcılık	35	5	30	30
Çe. Çekicilik	45	35	15	5
Y. Yapıştırıcılık	50	25	15	10

4. Faktörlerin Katkı Paylarına Göre Ücretlerin Paylaştırılması : Öncelikle uygulama için seçilen işlerin ortalama ücretleri saptanır. Sonra kurul tarafından saptanan her işe ait yüzde oranlarına göre ücret, faktörlere paylaştırılır. Para payı için, işlerin cari ortalama ücretleri, beklenen yüzde oranlarına göre işlere dağıtılır. Tüm işler için , para payları saptanır.

TABLO 3.11
İŞE ÖDENEN ÜCRETİN FAKTÖRLERE PAYLAŞTIRILMASI

İŞ İSMİ	ÜCRETİ TL/SAAT	BECERİ (TL)	SORUMLULUK (TL)	ÇABA (TL)	İŞ KOŞULLARI (TL)
Bantçılık	3810	1715	762	762	571
Ambalajcılık	3175	635	793	952	793
Bağlayıcılık	3175	793	158	1110	688
Çıkırıkçılık	4020	2615	1005	200	200
Isıtıcılık	3386	508	508	1354	1016
Karıştırıcılık	4020	1206	1608	804	402
Açıcılık	3810	2095	571	169	762
Boyacılık	4656	2328	1862	232	232
Kalıpçılık	5500	3300*	1650	275	275
Zımbacılık	3175	158	318	1430*	1270*
Markacılık	3600	1079	1238	900	360
Sıvacılık	5715	2000	1715	1143	857
Tavcılık	2115	1407	200	1205	1205
Çekicilik	6350	2857	2220*	952	318
Yapıştırıcılık	4868	2435	1217	730	487

NOT: (*) Faktöre göre en çok ödenen pay.

5. Ücret Sırası ile İş Önem Sırasının Karşılaştırılması : Her işin faktörlere göre para payları, büyüklüklerine göre sıraya konarak tüm işlerin para sırası saptanır. Önceden saptadığımız iş önem sırası ile para sırası karşılaştırılarak uyumları sağlanır.

Para sırası ile iş önem sırasının uyumu, işlerin değerlendirilmesinde yanlışlıkları ortadan kaldırma bakımından önem taşır. İşin ücret toplamı değiştirilmemek koşulu ile (yatay), düşey olarak iş önem sırasının düzenlenmesi için, paylar arasında aktarma yapılabilir.

TABLO 3.12

İŞ ÖNEM SIRASI İLE PARA SIRASI

İŞ İSMİ	BECERİ		SORUMLULUK		ÇABA		İŞ KOŞULLARI	
	İs	PS	İs	PS	İs	PS	İs	PS
Bantçılık	8	8	6	6	6	6	8*	7
Ambalajcılık	3	3	7	7	9	9	10	10
Bağlayıcılık	4	4	1	1	11	11	13	13
Çıkırcılık	13	13	8	8	1	1	11	1
Isıtıcılık	2	2	4	4	14	14	12	12
Karıştırıcılık	6	6	11	11	7	7	5	5
Açıcılık	10	10	5	5	4	4	9	9
Boyacılık	11	11	14	14	2	2	2	2
Kalıpçılık	15	15	12	12	3	3	3	3
Zımbacılık	1	1	3	3	15	15	15	15
Markacılık	5	5	10	10	8	8	7*	8
Sıvacılık	9	9	13	13	12	12	11	11
Tavcılık	7	7	2	2	13	13	14	14
Çekicilik	14	14	15	15	10	10	4	4
Yapıştırıcılık	12	12	9	9	5	5	6	6

(*) Sırayı bozan iş ve ücret payı.

Markacılık işinin iş koşulları faktöründeki para sırası 8 ve tutarı 360'dır. Halbuki 7. sıradaki bantçılık işinin ücret payı 571'dir, ve daha büyüktür. İşlerin para sırası bozulmuştur.

- 6. sıra 487 TL.
- 7. sıra 571 TL.
- 8. sıra 360 TL.*
- 9. sıra 762 TL.

Sıralamanın doğru olabilmesi için, 8. işin 571 TL.' den fazla bir ücret payı alması gerekir. Para ve önem sıralarının uyumunun sağlanması için bu faktörün paylarında düzenlemeler yapmalıyız. İşin ücret toplamı değiştirilmemek koşulu ile (yatay), düşey olarak iş önem sırasının düzenlenmesi için, paylar arasında aktarma yapabiliriz. Para sırası ile iş önem sırasının uyumu, işlerin değerlendirilmesinde yanlışlıkları ortadan kaldırma bakımından önem taşır.

6. Faktör Yüzde Ağırlıklarının Saptanması

Faktörde en yüksek payı alan işin ücreti, en yüksek payların toplamına oranlanarak faktör yüzde ağırlığı hesaplanır.

Her faktörden en fazla ücret payı alan işlerin o faktöre en fazla katkıda bulunduğu kabul edilmelidir. Para payları işlerinin faktörler içindeki göreceli önemlerini saptamada yardımcı olabilir. Ana faktörlerin puan ağırlık oranları belirlendikten sonra, ikincil faktörlere bunların dağıtılması için aynı işlemler yapılır (77).

Faktör Yüzde Ağırlıklarını Bulalım :

<u>F A K T Ö R</u>	<u>: EN YÜKSEK ÜCRET PAYI</u>	<u>AĞIRLIK DAĞILIMI</u>
Uсталık	3300	3300/8220=% 40
Sorumluluk	2220	2220/8220=% 27
Çaba	1430	1430/8220=% 18
İş Koşulları	1270	1270/8220=% 15
	8220	

İkincil Faktörlerin Puan Değerlerinin Saptanması:

A. Üyeler, anahtar işleri ikincil faktörlere göre sıralarlar. Örneğin, sorumluluk faktörünün; ikincil faktörleri olarak, malzeme, makina, arkadaş sorumluluğu ele alınabilir.

İkincil Faktörlerin Değerlerinin Saptanması
Ana Faktör Sorumluluk
TABLO 3.13

İKİNCİL FAKTÖRLER

Sıra	İş Arkadaşlarından Sorumluluk	Malzemeden Sorumluluk	Makinadan Sorumluluk
1	Bağlayıcılık	Tavcılık	Bağlayıcılık
2	Tavcılık	Bağlayıcılık	Zımbacılık
3	Bantçılık	Zımbacılık	Tavcılık
4	Zımbacılık	Ambalajcılık	Isıtıcılık
5	Isıtıcılık	Açıcılık	Çıkırıkçılık
6	Açıcılık	Isıtıcılık	Bantçılık
7	Karıştırıcılık	Çıkırıkçılık	Karıştırıcılık
8	Markacılık	Sıvacılık	Açıcılık
9	Ambalajcılık	Markacılık	Yapıştırıcılık
10	Boyacılık	Kalıpçılık	Ambalajcılık
11	Kalıpçılık	Çekicilik	Kalıpçılık
12	Yapıştırıcılık	Bantçılık	Çekicilik
13	Çıkırıkçılık	Yapıştırıcılık	Sıvacılık
14	Sıvacılık	Boyacılık	Boyacılık
15	Çekicilik	Karıştırıcılık	Markacılık

B. Faktörlerin İşlere Katkı Oranlarının
Bulunması ;

Kurul üyeleri toplam değeri 100 olmak üzere her faktörün işlere katkı paylarını saptarlar.

TABLO 3.14
FAKTÖRLERİN İŞLERE KATKI ORANLARININ KESTİRİLMESİ

İş İsmi	İŞ ARKADAŞLARINDAN SORUMLULUK	MALZEMEDEN SORUMLULUK	MAKİNADAN SORUMLULUK
Bantçılık	% 10	% 60	% 30
Ambalajcılık	45	10	45
Bağlayıcılık	33	33	33
Çıkırıkçılık	60	20	20
Isıtıcılık	33	33	33
Karıştırıcılık	15	70	15
Açıcılık	35	20	45
Boyacılık	20	40	40
Kalıpçılık	25	50	25
Zımbacılık	50	25	25
Markacılık	50	20	30
Sıvacılık	35	25	40
Tavcılık	60	20	20
Çekicilik	35	40	25
Yapıştırıcılık	20	25	55

C. Ana sorumluluk faktörüne pay edilen para karşılıkları, verilen (%) payları oranında ikincil faktörlere dağılır.

ÖRNEK :

TABLO 3.15

İş İsmi	Sorumluluk ana faktörünün iş- lere göre ücret payları	İş arkadaşla- rından sorum- luluğu		Malzemeden Sorumluluk		Makinadan Sorumluluk	
		%	Para	%	Para	%	Para
Bantçılık	762	10	7622	60	457	30	228
Ambalajcılık	793	45	357	10	79	45	355
Bağlayıcılık	158	33	52	33	53	33	53
Çıkırıkçılık	1005	60	603	20	200	30	201
Isıtıcılık	508	33	167	33	170	33	169
Karıştırıcılık	1608	15	241	70	1126*	15	241
Açıcılık	571	35	200	20	114	45	256
Boyacılık	1862	20	372	40	745	40	745
Kalıpçılık	1650	25	412	50	825	25	412
Zımbacılık	310	50	155	25	78	25	80
Markacılık	1238	20	248	25	310	55	680
Sıvacılık	1715	50	857	20	343	30	514
Tavcılık	200	35	70	25	50	40	80
Çekicilik	2220	60	1332*	20	444	20	444
Yapıştırıcılık	1217	35	423	40	48	25	305

D. İkincil faktörlerin para pay sırası ile kurul tarafından yapılan iş sırasında birbirlerine uyumu sağlanır.

ÖRNEK :

TABLO 3.16

S O R U M L U L U K

		İŞ ARKADAŞLARINDAN		MALZEMEDEN		MAKİNADAN	
		SIRA	PARA	SIRA	PARA	SIRA	PARA
B	Bantçılık	3	76	12	457	6	228
A	Ambalajcılık	9	357	4	79	10	355
Ba	Bağlayıcılık	1	52	2	53	1	53
Ç	Çıkırıkçılık	13	603	7	200	5	200
I	Isıtıcılık	5	169	15	1126*	7	235
K	Karıştırıcılık	7	241	6	169	4	169
Aç	Açıcılık	6	200	5	114	8	256
Bo	Boyacılık	10	372	14	745	14	745
Ka	Kalıpçılık	11	412	10	423	11	412
Z	Zımbacılık	4	155	3	78	2	80
M	Markacılık	8	248	9	310	15	680*
S	Sıvacılık	14	857	8	343	13	514
T	Tavcılık	2	70	1	50	2	80
Çe	Çekicilik	15	1332*	11	444	12	444
Y	Yapıştırıcılık	12	423	13	486	9	305

(*) Faktörde en fazla ücret ya da üst dereceyi alan iş.

E. İkincil Faktörlerin % Ağırlık Oranlarının Saptanması

Her ikincil faktörde en yüksek payı alan işin ücreti, en yüksek payların toplamına oranlanarak faktörün ağırlığı saptanabilir.

İkincil faktörlerde % ağırlık oranlarının saptanması : İkincil faktörlerde, en yüksek payı alan işler;

İş arkadaşlarından sorumluluk	Çekicilik	1332
Malzemedan	"	Karıştırıcılık 1126
Makinadan	"	Markacılık 680
Toplam ücret payı		3138.-TI

Sorumluluk ana faktörünün ağırlık oranı %27 olarak saptanmıştı. Bu ağırlığın ikincil faktörlere dağıtılması sonucunda;

İş arkadaşlarından sorumluluk	$= \frac{0,27 \cdot 1332}{3138} \times 100 = \%11$
Malzemedan	$= \frac{0,27 \cdot 1126}{3138} = \%9$
Makinadan	$= \frac{0,27 \cdot 680}{3138} = \%7$

Benzer işkolu veya işletmelerin geliştirmiş oldukları değerlendirme plânından yararlanılabileceğini söylemiştik. Şimdi bu konuya bakalım :

3.1.6.1.4.2. Benzer İşkolu veya İşletmelerin Geliştirmiş oldukları Değerlendirme Plânlarından Yararlanma :

Benzer işkolundaki veya aynı tür üretim yapan işletmelerin geliştirdikleri plânların birçok ortak nitelikleri olacaktır. Benzer işletmelerin yaptığı plânlar karşılaştırılarak, işletmelerin düzenleyecekleri plânlara daha fazla güvenmelerine, doğruluğuna inanmaları sağlanabilir [78].

Benzer işletmelerin değerlendirme plânlarının incelenerek ağırlıklama çalışmalarında bunlardan yararlanılmasında şu yol izlenir :

1. Büro işleri, bedeni işler, yöneticilikler için uygun plânlar arasından bir seçim yapılabileceği gibi, endüstri, işkolu temeline göre de gereken incelemeler yapılır.
2. İşletmelerin teknolojik düzeyleri, yönetsel özellikleri ve işgücü yapısının nitelikleri bakımından olanaklar oranında benzer olmasına özen gösterilmelidir.
3. Seçilen plândaki faktör ağırlıkları ve derece sayıları ile tanımlar arasındaki ilgi araştırılarak belirlenmelidir.

Teknik yönünden benzer olan işletmelerde, işgücünün yapısal farklılıkları nedeniyle plânın tamamen değiştirilmesi gerekebilir.

Aşağıdaki noktalara dikkat etmeliyiz :

1. Faktör ağırlıkları arasındaki oran ile faktör derece sayısı arasındaki ilişki incelenmelidir.
2. Derece puanlarının özellikleri ve dağılım alanları saptanmalıdır. Tanımlarda değişiklik yapılacaksa, bu değişiklikler derece ve puanlarına da yansıtılmalıdır.
3. Derece puanları arasındaki artış katsayıları saptanmalı, tüm plân içindeki denge korunmalıdır.
4. Faktör sayısı veya ikincil faktörlerden bazıları tamamen değiştirilir veya plândan çıkarılırsa, ya da plâna yeni faktörler eklenirse, bunlarla

diğer faktörler arasında, faktör ağırlıkları, derece tanımları ve faktör bağımsızlığı yönlerinden uyum sağlanmalıdır.

5. Benzer işletmelerde uygulanan plânların faktör yüzde ağırlıkları bir tablo içinde düzenlenmelidir.
6. Diğer plânlardaki puan dağılımının özellikleri, faktör ağırlıkları ve ortalamaları ile ortalamalardan sapmalar karşılaştırılmalıdır.

Konuya örnek gösterecek olursak: Ülkemizde geliştirilmiş ve iş değerlendirmeliteratürümüze geçmiş bazı puan plânlarındaki faktör ağırlıkları aşağıdaki oranlarda değişmektedir :

TABLO 3.17

FAKTÖRLER %

Plânın Türü	Kuruluş İsmi	Uсталık %	Çaba	Sorumluluk	İş Koşulları
Bedeni İşler	Arçelik A.Ş.	68.9	6.8	17.8	6.5
"	Denizcilik Bnk.A.O.	50	15	22	12
"	Eczacıbaşı A.Ş.	45	15	25	15
"	Sümerbank	50	15	20	15
"	Sümerbank Selüloz San.	42	17	24	15
"	T.Şeker Fab. A.Ş.	40	20	25	15
"	TCDD Yol. İşlt.	50	10	25	15
"	İETT.	39	18	26	17
"	MKEK.	40	15	25	20
"	Metal San. Sistemi	40	20	20	20
Büro İşleri	Eczacıbaşı A.Ş.	56	7	27	10
"	T.Şişe Cam San. A.Ş.	50	15	25	10
Büro İşleri ve Yönetici	T.Şişe Cam San. A.Ş.	43.8	13.2	34.2	8.8
"	T.M.O.	44.6	13.4	31.3	10.7
"	T.Şeker Fab. A.Ş.	45	20	30	5

İstatistik yöntemlerle faktör ağırlıklarının nasıl yapılabileceğine bakalım:

3.1.6.1.4.3. İstatistik Yöntemlere Göre Faktör Ağırlıklandırma

Faktör ağırlıklandırma da uygulanan yöntemlerin başında çoklu regresyon ve çoklu korelasyon gelir. Bu uygulamada seçilmiş anahtar işler, hazırlanan deneme plânına göre değerlendirilir. Elde edilen verilere göre, işlerle ücretleri arasındaki ilişkinin en yüksek (korelasyon katsayısı) ve tahminlerin standart hatasının en düşük olduğu plân belirlenir. Bunun için, seçilen anahtar işler; deneme puan plânına göre değerlendirilir ve elde edilen her işin toplam puanları ile işlere ödenen ortalama ücretler arasındaki ilişki, çoklu korelasyon yolu ile saptanır. Böylece, ortalamaların standart hatası ve ücret ile puan arasındaki ilişki, yani, ücret-puan bağlantısını en iyi biçimde belirleyen ücret eğrisi çizilebilir. Daha sonra deneme plânının puan ağırlıklarında değişiklikler yapılarak, ücret yapısına en uygun eğrinin belirlenmesinde deneme-yanılma yöntemi uygulanır.

3.1.6.1.4.4. Doğrusal Programlama Yöntemi ile Faktör Ağırlıklandırması

Metzger tarafından deneme olarak yapılan çalışmalarda, değerlendirmede kullanılacak faktörler seçilmekte ve her faktörün dereceleri saptanmaktadır. Sonra faktör dereceleri saptanmakta ve işlerin değerlendirmesinde kullanılacak plân oluşturmaktadır. Örgüt içindeki kademesine göre her işe önemini belirten bir puan karşılığı saptanır. Matematik bir model kurulabilir ve faktörlerin göreceli değerleri bu lineer sisteminin çözümünden çıkarılabilir. Modelin amaç denklemi boş değişkenlerin puan şartlarında sapmaların toplamalarının minimum olmasına göre kurulur.

Doğrusal programlama yöntemi ile faktör ağırlıklandırmasına örnek;

DERECE :

0

1

2

3

4

DERECE TANIMI :

Ortaokul

Lise

Yüksek Okul (lisans)

Yüksek Lisans

Doktora

FAKTÖR VE DERECE

<u>İŞLER</u>	<u>EĞİTİM</u> (X1)	<u>İŞ GÖRGÜSÜ</u> (X2)	<u>KARAR</u> (X3)	<u>GÖZETİM YETENEĞİ</u> (X4)
Yönetici	3	4	4	4
Şef	3	4	4	3
Ustabaşı	2	3	3	3
Postabaşı	2	3	3	1
Postabaşı Yrd.	1	0	1	0

Her işe verilen puanlar :

<u>İŞ</u>	<u>PUAN</u>
Yönetici	20000
Ustabaşı	10000
Postabaşı Yrd.	2000

Böylece;

$$\text{Yönetici} = 3X_1 + 4X_2 + 4X_3 + 4X_4 = 20000 \quad (1)$$

$$\text{Ustabaşı} = 2X_1 + 3X_2 + 3X_3 + 3X_4 = 10000 \quad (2)$$

$$\text{Postabaşı Yrd.} = X_1 + X_3 \geq 2000 \quad (3)$$

böyle bir matematik modeli kullanılabilir.

X_1, X_2, X_3, X_4 göreceli ağırlıklardır.

Modelin amaç denklemi boş değişkenlerin yani puan şartlarından sapmaların toplamalarının min. olmasına göre kurulur.

$$0X_1 + 0X_2 + 0X_3 + 0X_4 \geq 0$$

Her iki pozisyon arasındaki puan farkının 500 olması istendiğinde;

$$X_4 \leq 500 \quad (4)$$

$$X_1 + X_2 + X_3 \leq 500 \quad (5)$$

$$2X_2 + 2X_4 \leq 500 \quad (6)$$

$$X_1 + X_2 + 2X_3 + X_4 \leq 500 \quad (7)$$

Bu yedi ilişki problemi belirleyecektir.

3.1.6.1.4.5. Karma Yöntemlerin uygulanması ile Faktör Ağırlıklandırması

Ağırlıklandırma çalışmalarının değerlendirilmesinin diğer aşamaları ile yakın ilgisi nedeniyle faktör ağırlıkları, faktör derece sayıları ve dereceleri puan değerlerinin dağılımı ile derece tanımları bir bütün olarak ele alınmalıdır. Puan plânının geliştirilmesinde karma yöntemlerin uygulanması yararlı olacaktır.

Bu arada faktörün derece puan değerlerini saptamalıyız.

3.1.6.1.5. Faktörün Derece Puan Değerlerinin Saptanması

Puan ağırlıkları saptanan faktörlerin, değerlendirme plânı içindeki derece puanlarının belirlenmesi ağırlıklandırmanın ikinci aşamasıdır. Faktör puanı, derece sayısı ve dereceler arasındaki puan artış katsayısına bağlıdır. Konuyu iki bölümde incelemek mümkündür;

- 1) Her faktörün ilk ve son derecesinin puan değerinin saptanması : Her faktörün değerlendirme plânı içinde, göreceli (%) ağırlık oranı ve faktörlerin derece sayısı saptandıktan sonra;

Örneğin; NEMA (National Electrical Manufacturers Association)'nın faktör ağırlık puanları aşağıdaki gibidir:

<u>FAKTÖR</u> :	<u>AĞIRLIK</u> :
Beceri	50
Sorumluluk	30
Çaba	12
İş Koşulları	8
TOPLAM	100

Faktör ağırlık oranlarının derecelere puan olarak dağıtılması için aşağıdaki yol izlenir;

- a. İlk Dereceye Göre Ağırlıklandırma : Her faktör için belirlenmiş bulunan % ağırlık oranının, faktörün ilk derecesi ve puan değeri olarak verilmesidir.

<u>FAKTÖR</u>	<u>FAKTÖR AĞIRLIK ORANI</u>	<u>FAKTÖR DERECELERİ</u>				
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Uсталık	% 50	50				
Sorumluluk	% 30	30				
Çaba	% 12	12				
İş Koşulları	% 8	8				

- b. En Yüksek Dereceye Göre Ağırlıklandırma : Her faktörün % ağırlık oranının faktörün son derecesine puan değeri olarak verilmesidir.

<u>FAKTÖR</u>	<u>FAKTÖR AĞIRLIK ORANI</u>	<u>FAKTÖR DERECELERİ</u>				
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Uсталık	% 50					50
Sorumluluk	% 30					30
Çaba	% 12					12
İş Koşulları	% 8					8

- c. Dengeli Ağırlıklandırma : Her faktörün en düşük derecesine, o faktörün yüzde ağırlık oranı, puan olarak verilir. Bu ilk derece puanı uygun görülen katsayıyla çarpılır ve en yüksek derecenin puanı bulunur. Sonra faktör derecelerine göre dağıtılır.

FAKTÖR	FAKTÖR AĞIRLIK ORANI	FAKTÖR DERECELERİ				
		1	2	3	4	5
Uсталık	% 50	50				300
Sorumluluk	% 30	30				180
Çaba	% 12	12				72
İş Koşulları	% 8	8				48
KATSAYI = 6						

- 2) Faktörlerin ara derecelerinin puan değerinin saptanması : Faktörlerin ara derece puanlarını saptamak için, derece sayısı ile en düşük ve en yüksek derecelerinin puanlarının bilinmesi gerekir. Derece puanlarının saptanmasında izlenecek yollar :

- A. Aritmetik Dizi ile Artış : Birbirini izleyen iki derece arasındaki fark değişmez. En düşük dereceden, en yüksek dereceye veya en yüksek dereceden en düşük dereceye doğru iki yönlü bir hareket vardır. Eğer, maximum ağırlıklama söz konusu ise, en yüksek dereceden, en düşük dereceye doğru hareket söz konusudur [79].

Aritmetik dizi ile artış :

- a) Faktör ağırlık oranı dereceler arasındaki fark kabul edilir ve minimum ağırlıklamada toplanarak, maximum ağırlıklandırma; en yüksek dereceden çıkarılarak diğer derece puanları bulunur.
- b) Her derece arasında değişmeyen bir sayı derece farkı olarak kabul edilir. Diğer dereceler buna göre saptanır.

[79] Patton-Littlefield, S.152; Otis-Leukart S.138-144; Belcher, S.282-283; Lanham, 1957, S.89-93

c) Derece fark puanı formül yardımıyla saptanır:

$$\text{Derece Farkı Puanı} = \frac{\text{En Yüksek Derece Puanı} - \text{En Düşük Derece Puanı}}{\text{Derece Sayısı} - 1}$$

B. Geometrik Diziyle Artış :

a) Her derece puanı geometrik dizi karakteristiğini verecek biçimde toplanır (İki katını alarak).

b) Her derece puanı bir önceki puanının belli bir % oranda arttırılması, ya da belirli bir katsayıyla çarpılmasıyla bulunur.

c) Geometrik artış oranı formül aracılığıyla saptanır.

$$r = \frac{\text{En Yüksek Derece Puanı}}{\text{En Düşük Derece}} = \frac{P \text{ Maximum}}{P \text{ Minimum}}$$

d) Geometrik artış, logaritma yoluyla saptanabilir. İstenen artış oranı herhangi bir faktörün en yüksek derecesi arasındaki bağıntıyı gösterir.

$$\frac{\text{En Y.D.P.}}{\text{En D.D.P.}}$$

Her faktörün derece sayısı ve artış oranı önceden saptanır. Sonra tek tek her faktörün derece sayısının bir eksiği (n-1)'e bölünür [80].

C. Düzensiz Diziyle Artış :

Bildiğimiz gibi, aritmetik diziyle artışta, dereceler arasındaki puan farkı değişmez, geometrik dizide ise artarak büyür. Düzensiz diziyle artışta, dereceler arasındaki puan farkı; her faktörün dereceleri arasında değişebilir. Bu uygulama işyeri ve iş özelliklerinin ortaya çıkardığı zorunluluklar nedeniyle seçilebilir. Faktör derecelerinin iki değişkene bağlı olarak düzenlenmesi durumunda, bu dizi seçilebilir.

Örneğin; İşe alışmanın, öğrenim düzeyi ile ilişkilendirilmesi durumunda, ortaokul öğrenimi gereken bir işin, işe alışma süresi 3 ay, lise öğrenimi gerekenin ise alışma süresi olarak 1 ay belirlenmiş olabilir. Böyle bir durumda, öğrenim ve işe alıştırmaya faktörleri arasındaki ikili ilişki nedeniyle derece puanları arasında artış farkı düzenli tutulmayabilir [81].

3.1.6.3. Puan yönteminin üstünlük ve sakıncalarına bakacak olursak;

3.1.6.3.1. Puan Yöntemi Üstünlükleri

1. Yetkililerce, başka herhangi bir metoddan daha güvenilir ve sağlam olduğu düşünülen, tanıtımsal türde bir ölçü kullanılmaktadır.
2. İşlerin puan değerleri, işler arasındaki nisbi ayrımları sayısal terimlerle göstermektedir.
3. Sistem, işlerin sınıflara ayrılmasını kolaylaştırır.
4. Sistemi yürütmek, başka yöntemlerden oldukça daha kolaydır.
5. Yöntem, işçiler ve gözetimciler tarafından kolaylıkla anlaşılmaktadır.
6. İşin kapsamı, yada niteliği değişmedikçe, iş gücü pazarındaki ücret durumu dikkate alınmaksızın, bir işin puan değerinde değişme olmaz.
7. Yöntem, ayrıntılı bir sistem getirdiğinden, işletme ve işçi temsilcilerince benimsenmesi durumunda, sadece idareye değil, her ikisine de işlerin değerlendirmeleri olanağını verir.

[81] Aşkun, S.149-150.

8. Yöntem, temel ilkelere göre, tek dize bir uygulama getirir ve bunlar bir yönetmelikle belirlenir. Her aşamada yapılacak tüm işlemler, önceden saptandığı için uygulanması kolaydır.
9. İş değerlendirmesinin tüm amaçlarını sağlayacak tam ve sağlıklı bilgiler puan yönteminin uygulanması ile elde edilebilir. Diğer yöntemlere oranla ileri düzeydeki bir ücret yönteminin kurulmasını sağlar.

3.1.6.3.2. Puan Yönteminin Sakıncaları

1. Faktörlerin seçimi, tariflerinin yapılması ve derecelerinin belirlenmesi, karışık bir çok uygulamaları gerektirir. Bundan dolayı, güçlükler ve sonuçta tartışmalı durumlar ortaya çıkabilir.
2. Yöntemin uygulanması uzun zamanı gerektirir ve masraflıdır.
3. Değerlendirme yapacak kişilerin önceden eğitilmeleri gerekir. Uygulamalı çalışmaları sırasındaki koordinasyonunun sağlanması zordur.
4. Faktör ağırlıklama çalışmalarında iş yerine ait işlerin ya da çok değişik nitelikteki işlerin etkisi altında kalınarak, yanlışlıklar yapılabilir.
5. Faktörlerin seçimi sırasında, faktörler arasındaki bütün karşılıklı ilişkiler dikkate alınmayabilir.
6. İşin değerleri ile onu yapanın liyâkatini birbirinden ayırmanın güç olduğu, özellikle yüksek sınıflı yönetsel ve teknik işlerde, bu yöntemi uygulamak zordur.

7. Yöntemin işçi ve gözetimcilerce anlaşılması her ne kadar kolaysa da faktör kavramlarını, derece-lerini, nisbiağırlıkları, puan değerlerini ve bunların ücretlenmesini onların rahatlıkla anlayabileceğı şekilde açıklamak, bunu yapacaklar yönünden oldukça güçtür [82].

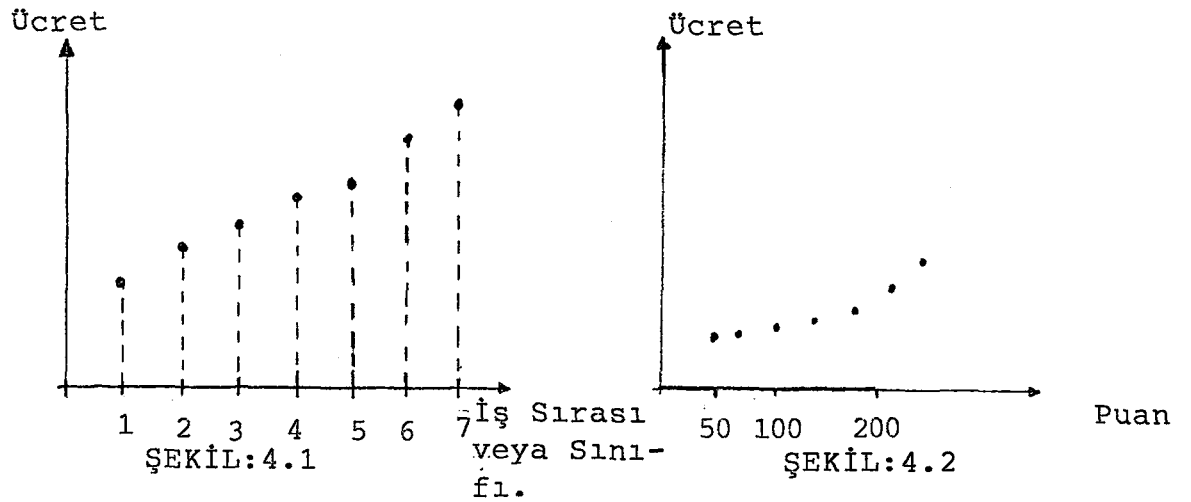
[82] Otis-Leukart, S.121-123; Patton-Littlefield, S.192; Belcher, S.258-271; Karayalçın, S.695-696; Belcher, S.273-275; Lanham, 1963, S.174-175.

IV. BÖLÜM
İŞ DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN SONUCU OLARAK
İŞLETME İÇİ ÜCRETİN OLUŞUMU

4.1. ÜCRET EĞRİSİNİN ÇİZİLMESİ

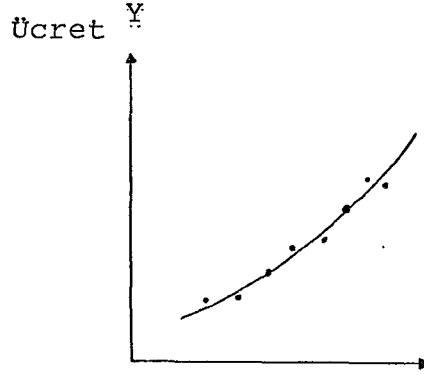
İş değerlendirmesi çalışmalarının sonucu olarak, işlerin birbirlerine göre önem derecelerini belirleyen iş sıraları elde edilir. Bu değerlendirme sonuçlarının bir ücret yapısının meydana getirilmesinde kullanılması için işletmenin mevcut ücret yapısı ile işletme dışındaki uygulamaların birlikte gözönüne alınması gerekir.

İşlerle bunların parasal karşılıklarının bir diyagram üzerinde belirtilmesi ile elde edilen iş dağılım diyagramlarından, ücret eğrisinin çizilmesinde yararlanılır. Bu diyagramların düzenlenmesinde puan ve faktör karşılaştırma yöntemlerinin uygulanması; her iki yöntem puan ile belirtildiğinden, daha kolaydır, kullanılan değerlendirme yöntemi-ne uygun olarak dağılımları şu iki diyagramda inceleyebiliriz [83].



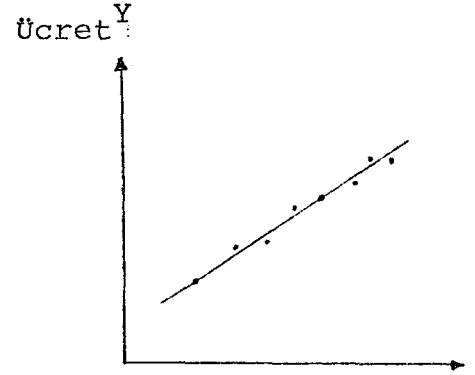
[83] Wharen , S.25; Patton-Littlefield, S.249.

Diyagramlarda görüldüğü gibi, seçilen işler ve bunların ücret karşılıklarının diyagramlarda yer aldığı noktalardan geçen bir eğri çizilebilir. Anılan bu işlerin işletmedeki bütün işleri temsil etmesi halinde ise bu ücret eğrisi, işletme ücret yapısının oluşum biçimini gösterir.



İşin Önemi (Puan)

ŞEKİL: 4.3



İşin Önemi (Puan)

ŞEKİL: 4.4.

İş dağılım diyagramları

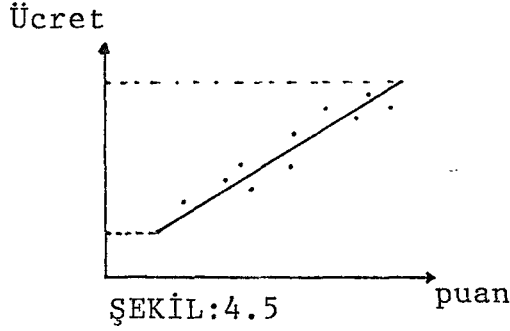
Noktaların diyagramlarda yayılma biçimlerine göre dağılımı eğrisel (ücret eğrisi) veya doğrusal (ücret doğrusu) olabilir. Ücret eğrisi (veya doğrusu)'nin çizilebilmesi için ilk aşama, her işe karşılıklı gelen ortalama ücret değerlerinin ücret ekseninde gösterilmesidir. Ap-siste ise her işin önemini belirleyen puanlar yer alır. Her iki eksendeki değerler yardımı ile ücret eğrisini meydana getiren noktaların diyagram üzerinde dağılımı bulunur. Böylelikle her işin ücret diyagramı içinde yeri belirlenmiş olur. Çizilen ücret eğrisi bu noktaların karakteristik özelliklerini taşır [84].

4.1.1. Yaklaşık Yöntemlerle Ücret Eğrisi Çizilmesi

Ücret eğrisinin çizilmesinde kullanılan yöntemlerden biri; diyagramda yer alan noktaların, dağılım özelliğine bakılarak yaklaşık olarak çizilmesidir. Bunun için noktaların diyagramda yer alış şekillerine bakılarak eğri çeşitli şekillerde çizilebilir.

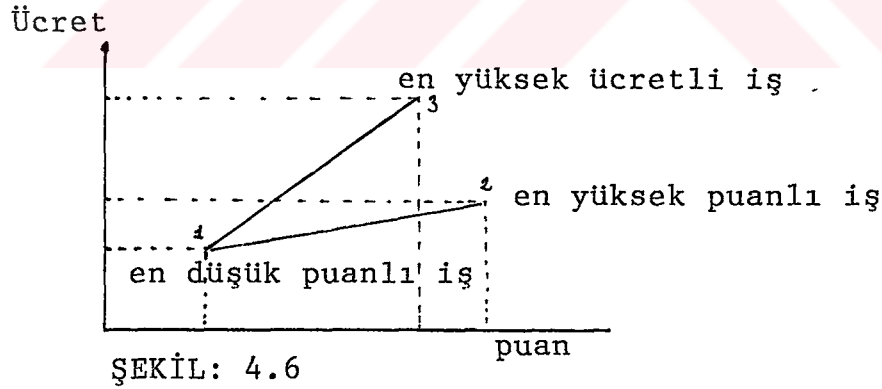
[84] Lanham, 1963, S.238-239.

a. En düşük ve en yüksek noktaları birleştiren eğri-
nin ücret eğrisi olarak kabul edilmesi (ŞEKİL:4.5).



Her zaman en düşük puanlı iş, en düşük ücreti almaya-
bilir. Ya da en yüksek puanlı iş, en yüksek ücreti almaya-
bilir. Bu tür bir durumda genellikle en düşük puanlı işin
bulunduğu nokta ile en yüksek ücretin veya en yüksek puanın
olduğu iş birleştirilir. Bazı ön kabuller yapılarak iki
doğrudan birinin çizilmesi uygun görülür.

Böyle bir durumla karşı karşıya kalındığı zaman bazen
her iki en yüksek nokta gözönüne alınmadan, bunların yeri-
ne daha içeride bulunan diğer iki uç nokta seçilir ve üc-
ret doğrusu bunlara göre çizilir (ŞEKİL: 4.6).



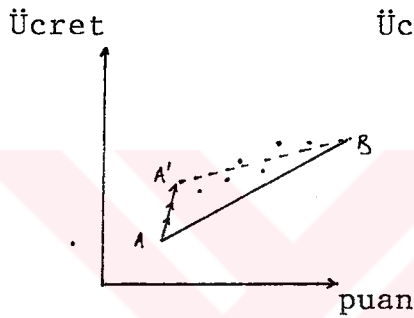
b. Bütün noktaların dağılımının çizilen doğrunun üs-
tünde bulunması halinde doğrunun çizilmesi.

1. Bu tür bir durumda başlangıç noktası, en dü-
şük puanlı iş seçilir. Diğer noktaların ise, doğrunun nok-
talarını ortalayacak bir konum kazanması için en düşük
puanlı işin ücreti artırılarak yukarı doğru kaydırılır.
Bu tür bir çözüm düşük nitelikteki iş sayısının çok olması

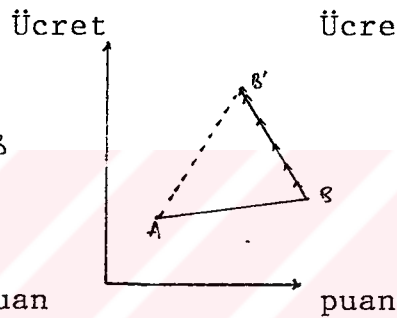
ve bunların meydana getirdiği noktaların düşük puanlarda yoğunlaşması durumunda söz konusudur (ŞEKİL: 4.7).

2. En düşük nokta aynı kalmak üzere, en yüksek noktayı temsil eden işe ait ücret artırılır ve elde edilen yeni nokta ile en düşük nokta birleştirilir. İşletmede yüksek nitelikli işlerin çok sayıda olması ve düşük nitelikli işler ile aralarındaki ücret farkının az olması durumunda, bu çözüm söz konusudur (ŞEKİL:4.8).

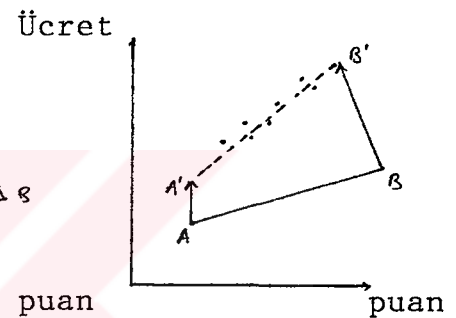
3. En düşük ve en yüksek noktaları oluşturan işlerin değerlerinde bir değişiklik yapılmaz. Yalnızca ücretleri artırılır.(ŞEKİL: 4.9)



ŞEKİL:4.7



ŞEKİL:4.8



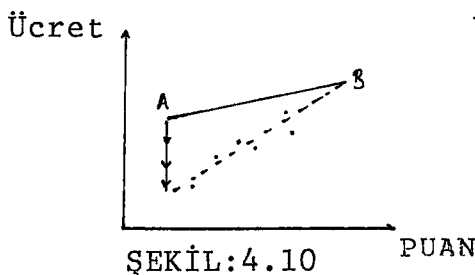
ŞEKİL:4.9

c. Bütün noktaların iki uç noktayı birleştiren doğrunun altında kalması :

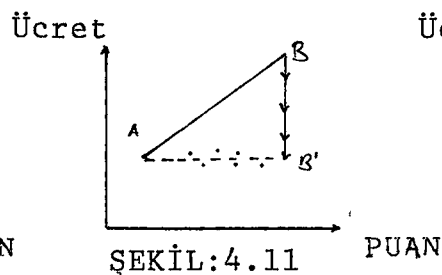
1. En yüksek ücretli nokta değiştirilmez ve en düşük puanlı noktanın ücreti azaltılır ve yeni nokta ile en yüksek nokta birleştirilir. (ŞEKİL:4.10)

2. En düşük puanlı nokta aynı kalarak en yüksek ücretli noktanın ücreti azaltılır (ŞEKİL:4.11).

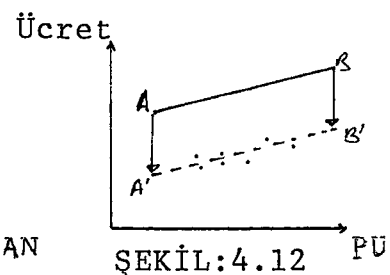
3. En düşük ve en yüksek noktaların ücretleri azaltılır ve yeni noktalara göre doğru çizilir (ŞEKİL:4.12).



ŞEKİL:4.10



ŞEKİL:4.11



ŞEKİL:4.12

4.1.2. İstatistik Yöntemlerle Ücret Eğrisinin Çizilmesi

Ücret doğrusunun en küçük kareler yöntemi ile çizilmeleri en güvenilir yoldur. Ancak bu yönteme iş sayısının çok olduğu durumlarda başvurulur.

İstatistiksel olarak doğru çiziminde regresyon denklemlerden yararlanılır. $y=a+bx$ doğrusal bir bağıntıyı belirleyen denklemdir.

Burada : y = Ücret

x = Puan

a = Baz (kök) Ücret

b = Yıllık Ücret Değeri

Diyagramdaki nokta dağılımının eğrisel olması durumunda denklem iki veya çok dereceli olabilir. İşçi sayısının çok olduğu işletmelerde ücret eğrisinin normal regresyon formülleri ile hesaplanması güçtür.

4.2. İşletme Dışı Faktörlerin Ücret Yapısına Etkisi

Yöntemlerin sonucu yapılan değerlendirmeler ve mevcut ücretleri esas alarak çizilen ücret eğrisini, işletmenin ücret yapısını tesbit etmede esas almak, bu yapının sağlıklı olması bakımından, istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Ücretlere etki eden faktörler belirtilirken, ücretin saptanmasında sadece işletme içi faktörlere bağlı kalınmadığını, işletme dışı faktörlerinde göz önüne alınması gerektiğini belirtmiştik. Bu faktörler arasında en önemlisi aynı veya benzer işlerin, diğer işletmelerdeki ücret karşılıkları, bir başka anlamda piyasa ücretleridir. Piyasa ücret etüdləri sonunda çizilen piyasa ücret eğrisi ile işletmenin ücret politikasının karşılaştırılması sonucu, işletmenin yeni ücret politikası belirlenir [85].

[85] Piyasa ücret eğrisinin çizilmesinde, işletme; ücret araştırması yapacağı iş kolunda karşılaştırma amacı ile anahtar işler seçer. Bu anahtar işlerin işletmedeki bütün işleri temsil edebilmeleri gerekir. İkinci aşamada bu anahtar işlerin piyasa etüdləri yapılır. Değişik ücretlerin ortalaması alınarak elde edilen değerlere, en küçük kareler yöntemi uygulanarak ücret eğrisi çizilir.

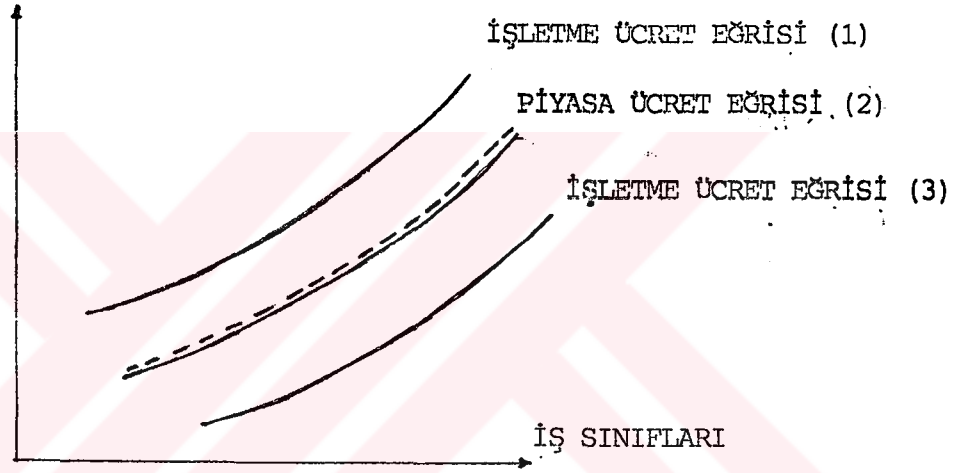
Burada 3 durum mevcuttur.

1. İşletmenin piyasanın üstünde ücret ödediği görülmür. Aradaki fark fazla ise seçilen ücret politikasına göre aşağı kaydırma düşünülebilir.

2. İşletmenin piyasanın altındaki ücret doğrusunu yukarı kaydırması.

3. Her iki doğru çakışıktır. Bu durumda ücret politikasına göre davranılır.

ORTALAMA
ÜCRETLER



(Şekil 4.13)

Piyasa ücret etüdlerinin yılda en az iki kere yapılması ve alınan sonuçlara göre işletme ücret eğrisinin ayarlanması gerekir. Bu konuda sevk ve idare, etüdlerin faydası hakkındaki düşünceler ve ücret politikası önemli rol oynamakla beraber, bölgedeki ücret seviyelerinin kararlılığı, ekonomik şartlar ve sendikaların tutumları ve toplu iş sözleşmeleri gibi faktörlerin etkisinde büyüktür.

4.3. İşletme Ücret Yapısının Belirlenmesi

İşletme ücret yapısının saptanmasında yer alan son çalışmalar, kıdem ve liyakat unsurlarının sisteme katılmasıyla ilgilidir.

Daha önce de değindiğimiz gibi, işçinin ücret geliri teşvik, sosyal yardımlar, verimlilik ve kıdem gibi bir çok unsurdan meydana gelmektedir. İşçinin gördüğü işin değerine karşılık aldığı para, "kök ücret" ücret yapısının tayininde gözönüne alınmalıdır. İş değerlendirmesi çalışmalarının sonucu bulunan puan değerleri doğrudan doğruya işlerin değerlerini gösterdiğinden, ücret yapısının kurulmasında (puan-ücret) değişiklikleri esas alınabilir.

Bir işletmenin ücret yapısı, işlerin tek tek ücretlendirilmesi, puan aralıklarına belirli ücret değerlerinin verilmesi veya ücret braketleri esasına göre başlıca 3 şekilde bulunabilir.

4.3.1. İşlerin Tek Tek Ücretlendirilmesi

Her işe, değerlendirme sonucu bulunan puanların karşılığı olmak üzere belirli bir ücret verilir. Böylece işletmede mevcut iş sayısı kadar farklı ücret meydana gelir.

Tek tek ücretlendirme de iş değerlendirmesi sonucu bulunan ücret eğrisini doğrudan kullanmak mümkündür. Her işe ayrı bir ücret verilecektir. Çok sayıdaki bireysel ücret haddi nedeniyle ücret yönetimi ve az miktardaki ücret farklarının işçiye anlatılması ve savunulması zor olacaktır.

4.3.2. Puan Aralıklarına Belirli Ücretler Verilmesi

Bu sistemde bütün işlerin minumum ve maximum puanları arasındaki fark belirli sayıdaki puan aralıklarına bölünür, ve her puan aralığına belirli bir ücret verilir. (Şekil 4-14). Her puan aralığına düşen işler aynı ücreti alırlar.

ÜCRETLER TL/GÜN



(Şekil 4-14)

Puan aralıklarına sabit ücretler verilmesinin en önemli avantajı ücret yönetimini son derece kolaylaştırmasıdır. Bir işçinin daha yüksek puan grubundaki başka bir işe transferi yapılmadıkça, ücretinin sabit kalması bir çok anlaşmazlıklara neden olduğundan, bu sistem işletmeler tarafından pek kullanılmamaktadır.

4.3.3. Ücret Braketleri

Bu sistemde puan sakalası belirli puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığı için bir ücret aralığı tanımlanır. Grafik üzerinde meydana gelen dikdörtgene ücret braketleri denir. Hemen hemen her işçi için ayrı bir ücret belirlenmesi ücret yönetiminde ve özellikle bütçe ve maliyet tahminleri ile maliyet muhasebesinde önemli problemler yaratır. Örneğin bir mamülün maliyetine giren işçilik payının hesaplanmasında, işlerin bulundukları braketlerin alt sınırından üst sınırına kadar değişebilen ücretlerinden hangisinin esas alınacağı kesin değildir. Bununla beraber braket sisteminin kıdem ve liyakat faktörlerini gözönüne alması bu sakıncanın etkisini giderecek ölçüde değerlidir.

Ücret braketleri puan aralıklarının karşılıkları esas alınıp çizildikleri için, her puan aralığı kadar ücret braket sayısı vardır.

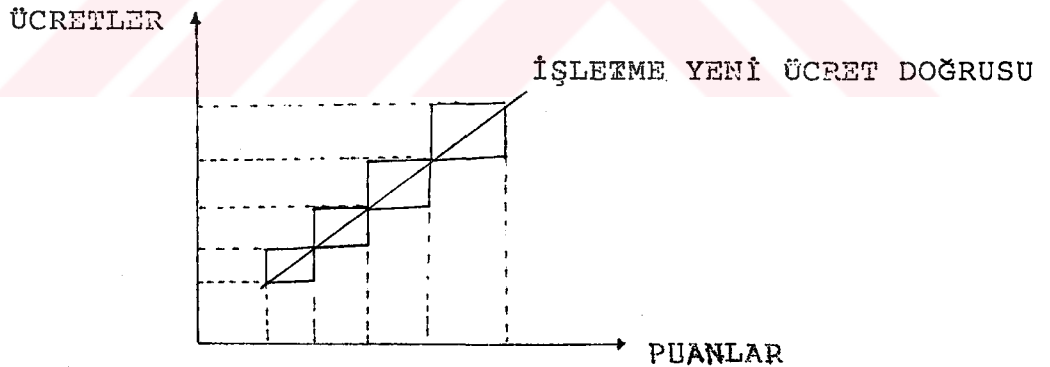
Ücret braketlerinin yükseklikleri, kıdem ve liyakat zamları ve toplu iş sözleşmelerinin getirdiği kıdem payları da gözönüne alınarak hesaplanır. Bunun için yapılacak

ilk işlem, öncelikle her puan aralığına rastlayan min. ücretin bir yüzdesi olarak kıdem ve liyakat zamlar ve kıdem payları hesaplanır ve bunlar min. ücrete eklenerek braketlerin yükseklikleri hesaplanır.

Uygulamada genellikle min. ücret olarak, asgari ücret alınır. Yıllık liyakat zamları her braketin bulunduğu ücret aralığına göre değişir.

Braketlerin birbirine göre konumlarında iki durum sözkonusu olabilir:

a. Braketler ücret yükseklikleri biribiri içine geçmeden dizilirler. Yani, birinci braketin en yüksek ücreti ikinci braketin en düşük ücreti olacak şekilde ücret braketleri işletmenin yeni ücret doğrusu üzerinde yer alır. Braketlerin bu şekilde sürekli dizilişi ücret gruplarının kesin ayrımını sağlamakla beraber, toplam puan aralığına daha az sayıda braket (ücret grubu) yerleştirilmesine ve dolayısıyla ücret limitlerinin daralarak, teşvik fonksiyonunun zayıflamasına yol açar (Şekil 4.15)

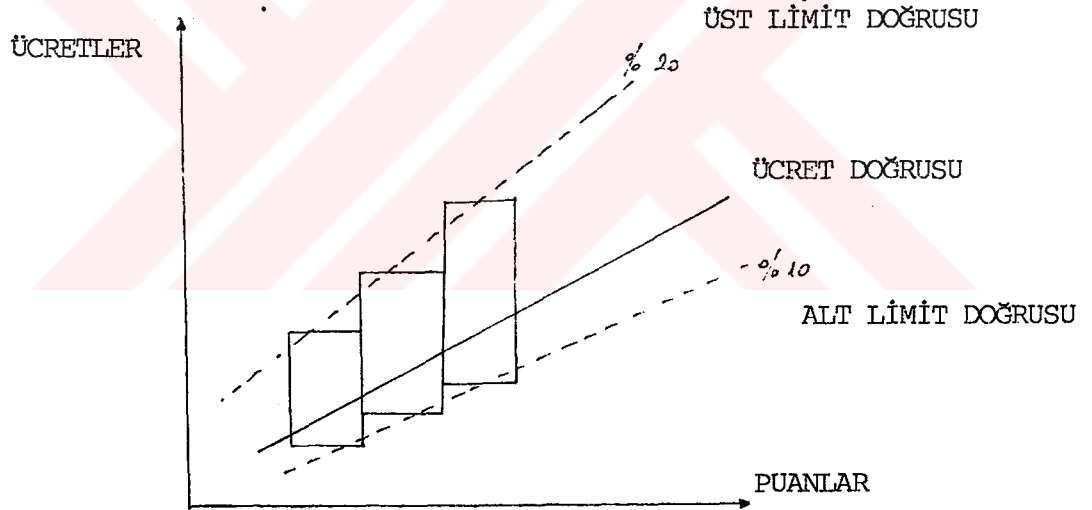


Şekil (4.15) Ücret Braketlerinin birbirine geçmeden, sürekli olarak dizilmesi.

b. İkinci yöntemde ise ücret braketlerinin yükseklikleri biribiri içine geçerek (overlop) dizilirler. Bunun için birinci braketin en yüksek ücretinden evvel, ikinci braketin en düşük ücret yüksekliği gelmektedir. Braketlerin bu şekilde diyagramda yer alınmaları birinci yöntemin sakıncalı yönünü ortadan kaldırır. Buna karşılık

Ücret braketlerinin birbiri içine geçme miktarı arttıkça iş değerlendirmesinden beklenen faydaların azalma ihtimali vardır. Dengeli bir diziliş için izlenmesi gereken en uygun yol şöyle özetlenebilir. Ücret doğrusunun % 20 üstünden ve % 10 altından geçen limit doğruları çizilir. Braketlerin düşey kenarları ücret aralıklarının sınırlarıdır. Yatay kenarları her ücret aralığının orta noktasından çıkılan dikin alt ve üst limit doğrularını kestiği noktalardan çizilen yatay doğrulardır. Böylelikle yüksek puanlara doğru kalınlıkları gittikçe artan ve birbiri içine geçme miktarları değişen braketlerden oluşan bir ücret sistemi elde edilir.

Her puan aralığına düşen işler, taban ve tavan limitleri belirli bir ücret grubu içine alınırlar. Böylece her işin ücret grubu, başlangıç ve tavan ücretleri belirlenmiş olur. [86].



Şekil (4.16) Değişen kalınlıkta, birbirine geçmiş braketlerle dizayn edilen bir ücret sistemi.

[86] Ataay, 1985, S.169-178.

İş değerlendirmesinin çalışma düzenine etkilerine bakalım :

4.4. Çalışma Düzeni İçinde İş Değerlendirmesi

Bütün dünya ülkelerinde olduğu gibi, özellikle Ülkemizde de yaşamı güçleştiren fiyat artışları, pahalılık dolayısıyla ekonomik bunalımlar, sosyal ve ekonomik kuruluşların, bilim adamlarının üzerinde en çok düşündükleri ve çareler aramaya çalıştıkları bir olaydır.

Sosyal ve siyasal çekişmelere kadar uzanan çok çeşitli enflasyon ve pahalılık nedenlerinin yarattığı ekonomik bunalımlarda ülkedeki çalışma düzeninin önemli yeri vardır. Çalışma düzenindeki olumsuz gelişmeler, üretim azalmasına, üretim azalması; arz ve talep dengesinin bozulması yoluyla iş piyasasını etkilemeye kadar uzandığı gibi, dış ticaret ilişkilerini de miktar ve zamanlama yönünden etkiler. Çalışma barışında görülen bozuklukların yatırımları yavaşlatması, üretim faaliyetlerinin emek-yoğun türünden sermaye-yoğun türüne dönüşmesini kaçınılmaz hale koyar. Bu durum, bir yandan işsizliği ve onun doğuracağı sosyal bunalımları arttırdığı gibi, üretim faaliyetlerinin yavaşlamasına, milli gelirin ve bu gelirden fert payına düşen payın azalmasına sebep olur.

Bir ülkenin ekonomik bunalımlardan kurtulması, dengeli ve sağlıklı bir ekonomik gelişme ortamına kavuşması; sağlıklı bir çalışma düzenine ve işçi-işveren ilişkilerinden beklenen çalışma barışının kurulmasına muhtaçtır. Çalışma barışının kurulmasında, işçi-işveren ilişkilerine ait sorunlar içerisinde ücret en önemli payı oluşturur. Bugün, hemen hemen bütün sosyal mücadeleler ücret adaletinin sağlanması yönünde olmaktadır. İşçi ücret konusunda tatmin edilmezse bundan ücret uyuşmazlıkları çıkar ve greve kadar gider.

Bugün çalışma barışı için ücret tayini ve ücret düzeninin belirlenmesi ile ilgili sorunların çözümünde başta iş hukuku olmak üzere bilim adamları, çağdaş ücret düzeninde, iş düzeninin tartışılmasının önemini kabul etmekte, hattâ hiç bir ücret sisteminin bu konuda iş değerlendirmesinin yerini tutmayacağını belirtmektedirler [87].

Çalışmanın bu bölümünde, temel ilkelerin çalışma düzenine yansımaları ve uygulamalarda ortaya çıkan sorunlara değineceğim.

4.5. İş Değerlendirmesinin Temel İlkelerinin İş Barışının Sağlanmasında Oynadığı Rol

İş değerlendirmesi eşit işe eşit ücret ödenmesi amacını taşır. İş değerlendirmesi çalışmalarında, işletmede aynı iş'de oldukları halde, farklı ücret almakta olan işçilerin aynı ücret seviyesine getirilmeleri yanında, aynı ücret ödenen işlerdeki önem ve güçlük farklarının da dikkate alınarak, gerekli ayarlamalar yapılmalıdır.

[87] Türkiye'de ücret adaletinin sağlanması Anayasa ve Kalkınma Plânlarında yer almaktadır. Şöyleki;

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 45. maddesi "Devlet çalışanların yaptıkları işe uygun ve insanlık haysiyetine yaraşır bir yaşayış seviyeleri sağlamalarına elverişli, adaletli bir ücret elde etmeleri için gerekli tedbirleri alır" demektedir. Ayrıca;

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânı'nın 1347'nci paragrafında "Toplu İş Sözleşmesi yapmak durumunda olan Kamu iktisadi Teşebbüslerinde ortak bir ücret politikası uygulamasının genel esaslarını saptamak, verim artışını özendirici ücret sistemleri geliştirmek ve bu alanlardaki gelişmeleri izlemek amacıyla merkezi bir kamu kesimi endüstriyel ilişkiler birimi kurulacaktır. " denmektedir.

Memleketimizdeki çalışma düzeninin işçi-işveren ilişkilerindeki olumsuz gelişmelerin görünümü, 1979 yılındaki grev ve lökavt olayları ve kaybolan iş günü sayısı ile de takip edilebilir. 1979 yılının Ocak-Ağustos döneminde grev ve lökavt olayları en kuvvetli düzeye varmış, grev sayısı 126'ya, lökavt sayısı 21'e ulaşmıştır. Bu dönemde greve katılan işçi sayısı 21.011, kaybolan iş günü sayısı 1.147.721 olmuştur. Yine aynı dönemde lökavtın kapsadığı işçi sayısı 4065 ve kaybolan iş günü sayısı 268.063'dür.

Kaynak: TÜRK-İŞ'in konuyla ilgili raporundan faydalanılmıştır. Sayılar her sektörde meydana gelen grev ve lökavtların toplamını vermektedir.

Eşit işe eşit ücret ilkesini getirirken, iş değerlendirmesinin işçiyi değil, işi değerlendirmesi adil bir ücret politikasına temel oluşturmada önemli bir noktadır. İş değerlendirmesinde amaç, işlerin, aralarında karşılaştırmalar yaparak değerlerinin bulunması olduğundan, bu çalışmalar sırasında, işi yapan kişilerin etkisinde bulunmaktadır. İş değerlendirmesinde işçilerin durumları veya faaliyetleri değil, işlerin özelliklerinin objektif bir şekilde etüd edilmeleri zorunluluğu önem taşır.

İş değerlendirmesi " eşit işe eşit ücret " ilkesi ile ücret adaletinin yanında, ücretlere objektiflik getirir. İş değerlendirmesi çalışmalarında subjektif ve kişisel görüşlere yer verilmez, çalışmada tek yön verici yöntemin esaslarıdır.

Daha evvel ücret sistemlerine değinmiştik, orada da gördüğümüz gibi, iş değerlendirmesi çeşitli ücret safhalarından geçile geçile varılmış bir sistemdir. Buradaki esas ücretlere objektiflik getirmektedir.

Vasıf ücret politikasında, iş değerlendirmesinin fonksiyonuna değinelim : Ekonomik gelişme halinde olan ülkelerde prensip olarak, vasıflı ve teknik eleman kıtlığı görülür. Ekonomik gelişme hızı ne kadar fazla olursa, vasıflı teknik eleman noksanlığı o kadar hissedilir. Vasıflı işgücünü arttırmak için, vasıflı işçiliğe rağbeti çoğaltmak onu cazip hale getirmek icap eder. Bunun için de ücret farklılığının fazlaca olması gerekir. Vasıf farkları açılmazsa, ekonomik gelişme bakımından vasıflı insan gücü noksanlığı, darboğazlar meydana getirir. Enflasyon devrelerinde hayat pahalılığı düşük gelirler üzerinde, geçinme endekslerinin gösterdiği ortalamadan daha fazla bir seviyede artar. Genellikle eflasyonun şiddetli devrelerinde zaruri ihtiyaç maddelerinin fiyatı genel olarak ortalama fiyatlardan daha hızlı yükselir ve zaruri ihtiyaç maddelerinin aile içerisindeki payı düşük gelirliilerden daha fazladır. Düşük gelirli ailelerde hayat pahalılığı artış oranı genel ortalama

artış oranından daha fazladır. Dolayısıyla hükümetler halkın refahını sağlamakla yükümlü olduğu için, taban kitlelerde çok kalabalık olduğu için, bu ücretleri daha fazla arttırmak zorunluluğu hissedilebilir. Sendikalarda seçimlerle iş başına gelindiği için, seçim olasılığını arttırmada taban kitleyi daha çok dikkate almaya mecburdurlar. Bu sebeple sendikalar alt kademe ücretleri, daha fazla yükseltmeyi düşünebilirler. Dolayısıyla ücret farkları daralabilir. Bu farklar daralınca, vasıflı işin cazibesi azalır, ekonomik gelişme bakımından hoş durumlar olmaz. Ücretlerin miktarı ve yüzde üzerinden artışına karar verilmesi, bir vasıf ücret politikasını gerektirir. Vasıf farklarını miktar itibarıyla azaltıp, daralttığımız taktirde, sosyal bakımdan faydalı, ekonomik bakımdan zararlı olabilir. Burada iş değerlendirmesi önemli rol oynar. Çünkü iş değerlendirmesinde, ücretlerin nisbi oranlarının artması ve bu düzenin bozulmaması esas olduğu için, ücretlerin aynı oran içinde artması gerekeceğinden, nisbi farklar sabit kalacaktır. Dolayısıyla, vasıf-ücret yapısı liyâkat, kıdem gibi farklarla fazla değişmeyecektir.

İş değerlendirmesi, idare ve işçinin verimlerini arttırıcı etki yaparak, daha yüksek bir işletme verimi sağlanmasında rol oynar. İş değerlendirmesinin esasları, hakim olacağından, yöneticiler bu konudaki kişisel görüş ve baskılarından uzaklaşacaklardır. Yöneticiler, personel ve ücretle ilgili bir çok konuda sağlam verileri, kısa zamanda bularak daha verimli çalışma imkânına kavuşacaklardır.

İşçinin ücretinin objektif ve adil esaslara bağlandığını bilmesi, daha büyük bir güven içinde çalışmasına ve moralinin artmasına sebep olacaktır. Bu moral ile işine bağlılığı, çalışma şevk ve verimliliği artacaktır. İşçinin çalışma şevk ve veriminin artması ise, işçi-işveren ilişkilerinin daha olumlu bir düzeye kavuşmasına yol açacaktır [88].

[88] Aynur GÜLDAMLA, İş Değerlendirmesi Yöneticiler Toplantısı, Ankara 1975, S.55; Zaim, S.19.

Bu arada iş değerlendirmesinin asgari ücrete etkisine de değinmekte yarar var :

İş değerlendirmesi çalışanların yaptıkları iş karşılığında ücret almalarını sağlarken, asgari şartlarda yaşamayı temin edecek olan asgari ücreti de etkilemektedir. milli çapta uygulanacak bir iş değerlendirmesi ile Türkiye'nin yeterli asgari ücret seviyesine kavuşması mümkün olacaktır [89] .

İş Değerlendirmesi ve Toplu Sözleşme Sistemine değinmekte yarar var :

4.6. İş Değerlendirmesi ve Toplu Sözleşme Sistemi

İş Değerlendirmesi, iş hukukunda iş yasalarıyla düzenlenmemiştir. İş değerlendirmesinin uygulanmasının zorunlu olduğunu ya da nasıl uygulanacağını belirten herhangi bir yasa bulunmamaktadır. Özgür pazarlık ortamında işçi ve işverenler, ücreti, hizmet akitlerinde ve toplu iş sözleşmelerinde tesbit edebilmektedirler.

İş değerlendirmesinin hukuki bir nitelik kazanabilmesi için 2 yol vardır. Birincisi; işçi ile işveren arasında yapılan hizmet akdinde, iş değerlendirmesiyle tesbit edilen ilkelerin belirtilmesidir. İkincisi ise, iş değerlendirmesinin toplu iş sözleşmesinin bir parçası haline getirilmesidir.

Ülkemizde toplu iş sözleşmeleri işçiler adına ancak, işçi sendikası tarafından yapılabilmektedir. Bunun amacı, işçilerin bir araya gelerek işveren üzerinde etkilerinin artmasını sağlamaktır. Çünkü ancak güçlü işçi sendikaları, işverenle pazarlık edebilme gücüne erişebilmektedirler.

İş değerlendirmesi sadece işverenin iradesinde değildir. İşçi ve işvereni ilgilendirmektedir. Sendikanın

[89] Aynur GÜLDAMLA, İş Değerlendirmesinin Türkiye'deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler, Ankara 1968, S.90-91

devamlı fikir ve yardımına ihtiyaç duyan bir yöntemdir. Çalışmaları sendika ve işverenin görüş birliğine vardıkları temeller üzerine oturtmak ve uygulamayı da aynı anlayış içinde yürütmek çok önemlidir. İş değerlendirmesinin yaygınlaştırılabilmesi için iş kolu düzeyinde uygulanması önem taşımaktadır. bu durumda iş değerlendirmesi en kolay grup toplu iş sözleşmeleri yoluyla yaygınlaştırılabilir.

4.7. İş Değerlendirmesine Sendikaların Tavrı

iş değerlendirmesi işletmelerin ücret yapılarının belirlenmesinde kullanılması, bilimsel ücret yöntemi ilkelerinin saptanmasına temel olması bakımından sendikaların üzerinde durdukları bir konudur. Sendika ile işveren ilişkileri, iş değerlendirmesi konusunda hassas bir nitelik kazanır. Toplu sözleşme sisteminde sendikaların işveren karşısında pazarlık etme gücüne sahip olmaları için, işçilerin çoğunluğunu temsil etmeleri gerekmektedir. Bu da sendikaların güçlenmesini sağlamaktadır.

işverenin, iş değerlendirmesi konusunda sendikaların görüş ve tutumlarına önem vermesi gerekir.

Sendikaların iş değerlendirmesine tavırları iki yönlü olabilir :

1. İş Değerlendirmesine Karşı Tavır: Sendikalar genellikle iş değerlendirmesine karşı çıkarlar. Neden olarak, iş değerlendirmesinin tek başına işlerin değerlerinin saptanması için yeterli olmadığı görüşünü ileri sürmeleri. Sendikalara göre; iş değerlendirmesi pazarlık özgürlüğünü kısıtlamıştır.
2. İşletmeye Karşı Tavır: İşletme, sendikaların iş değerlendirmesine katılmasını istediğinde sendikalar bunu reddedebilir. Sebep, iş değerlendirmesinin sendikaların gücünü zayıflatacağı

düşüncesi olabilir [90].

4.8. İş Değerlendirmesinde İşletmenin Sendikaya Karşı Tutumu

Bir iş yeri, iş değerlendirme programını hazırlarken kendi işçileri ile toplu iş sözleşmesi yapma yetkisi olan sendika başta olmak üzere, ilgili bulunduğu sendikalara karşı tutumu üç şekilde olabilir.

1. Sendikayı çalışmalara karıştırmama,
2. Sadece sonuçlardan bilgilendirme,
3. Çalışmaya, sendikanın da katılımını sağlama.

İşletmenin iş değerlendirmesi çalışmalarına sendikayı karıştırmamasının nedenleri arasında; işletme, iş değerlendirmesinin, kendi fonksiyonlarına girdiğini düşünebilir.

İşletme, sendikanın desteğini kazanmak amacıyla, sonuçları sendika temsilcilerine açıklayabilir. Temsilcilerin görüş ve önerilerini alabilir. Ya da işletme sendikayı iş değerlendirmesi çalışmalarına katabilir. Son durum iş değerlendirmesi çalışmalarının başarıya ulaşması açısından en geçerli yoldur [91].

4.9. Türkiye'de İşveren ve İşçi Örgütlerinin İş Değerlendirmesine Karşı Tutumları

Ülkemizde 1963'den sonra görülen toplu iş sözleşmelerinde ücret konusunda ortaya çıkan başlıca sorun, ücret zamlarının ilmi esaslara dayandırılmamış olmasıdır. Şöyleki; yapılan toplu sözleşmelerin genellikle ilmi esaslara dayandırılmadan hazırlandığı, pazarlık edildiği görülmektedir. Örneğin, toplu pazarlığa esas teşkil eden tasarrufların hazırlanmasında, esas itibarıyla bir önceki sözleşme dikkate alınmakta, benzer iş yerlerinde imzalanan sözleşmelerin altına düşülmemek üzere, bir takım zamlar ve yeni sosyal haklar talep edilmektedir [92].

[90] Güldamla, S.43-44; Kutal, S.53.

[91] Aşkun, S.217.

Türk-İş'in iş değerlendirmesine karşı tutumuna bakalım :

4.9.1. Türk -İş'in İş Değerlendirmesine Karşı Tutumu

- İş değerlendirmesinin uygulanması için, herşeyden önce sosyal adalet ilkesine uygun bir ücretin saptanması şarttır.
- İş değerlendirmesi, toplu pazarlık düzeninde tek taraflı yapıldığı sürece, uygulanma yeteneği olmayan bir mekanizmadır.
- İş değerlendirmesi, kıdemi ortadan kaldırdığı için, sendikalar tarafından kabul edilmez. Bu karşı olunduğunu göstermez.
- Ücretlerde sosyal adalet ilkesinin gerçekleşmesi, toplu pazarlıkta iş değerlendirmesine ilişkin tek taraflılığın kaldırılması, kıdem sorununun çözülmesi durumunda, sistemin Türkiye'de uygulanması gerektiğine inanmaktadır.
- Artık işçiye göre değil, işe göre ücret verilmesi ilkesi sendikalarca benimsenmiştir.

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun, iş değerlendirmesine karşı peşinen benimsediği olumlu sayılabilecek bu tutumu yanında, sistemin Türkiye'deki uygulamasının zorluğuna değin kaygıları bulunmaktadır :

1. Dünyadaki uygulamalar incelendiğinde, kıdemi içine alan bir iş değerlendirmesinin yarım kaldığı, gerçek bir iş değerlendirmesi olmadığı anlaşılır. Bugün Türkiye'de özellikle kamu kesiminde kıdem müessesesi vardır. Bu nedenle, iş değerlendirmesinin Türkiye'de kısa zamanda uygulanma olanağı yoktur.

[92] Metin KUTAL, Türkiye'de Toplu İş Sözleşmesi Düzeninde Ücret Politikası Türkiye'de İşçi-İşveren İlişkileri Semineri, İstanbul 1974, S.32-33

2. İşverenler sosyal adalete uygun bir ücret politikası izlememişlerdir. Kendi güçlerine göre ücret sistemleri uygulamışlardır.
3. Kıdem müessesesi Türkiye'de gerek memur ve hizmetliler, gerek işçiler arasında kökleşmiş bir sistemdir. Yüzde yüz bir iş değerlendirmesi düzeninin uygulanması mümkün olmayacaktır.

Sonuç olarak Türk-İş yurt gerçeklerini hesaba katan ücretlerde sosyal adalet ilkelerinin gerçekleşmesi, toplu pazarlıkta iş değerlendirmesine ilişkin tek taraflılığın kaldırılması, kıdem sorununun çözümlenmesini sağlayan bir iş değerlendirmesi düzenini benimsemektedir.

4.9.2. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun Tutumu.

Tisk, iş değerlendirmesi karşısındaki tutumunu aşağıdaki gibi çok temel çizgilerle saptamış bulunmakta:

1. Eşitsizlik duygusunun ortadan kaldırılması, ücretin ancak adil ve kolayca savunulabilir bir yapıya kavuşturulması ile olur. Böyle bir davranış ise, " eşit işe eşit ücret " ve " üstün değerde işe üstün ücret " ilkelerini meydana çıkarmaktadır. Bu ilkelerin iyi yürütülebilmesi için, ücretin hem işçi, hem işveren bakımından güvenilir bir ölçüte bağlanması gerekir. İşte bu sorunun karşısına bugünün işletmeciliği iki yöntemle çıkmaktadır. Biri " iş değerlendirmesi, " başarı takdiri " (liyakat derecelendirilmesi veya daha geniş anlamıyla işçi değerlendirilmesi) yöntemi- dir [93].

[93] Belirli bir işi yapan bir işçiye işe yeni başladığı zaman verilen ücret, zamanla belirli sınırlar içinde kalmak üzere arttırılır. Bu arttırma ikikritere göre yapılır:

1. İşçinin o işte çalışma süresi gözönüne alınır.
2. İşçinin işinde gösterdiği başarı derecesi gözönüne alınır.

Birinci kritere göre yapılan zamlara pratikte kıdem zammı denmektedir. Sadece işte çalışma süresine bağlı olarak yapılan ücret arttırmalarının pratikte birçok problemler ortaya çıkardığı görülmektedir. Bunu çözmek için, işçinin kıdem ile beraber işinde gösterdiği liyakati de gözönüne almak gerekir. İşte işçinin işinde gösterdiği başarı derecesini ölçen ve bunu yapılacak liyakat zammına esas alan sisteme Liyakat Takdiri Sistemi denmektedir. Aşkun, S.288.

2. İş*değerlendirmesi yöntemi, " adama iş " anlayışı yerine, " işe adam " ilkesini getirir. İşçiden, başka bir deyimle, çalışandan önce, çalışma işleminin bir takım kaynaklar ve ölçülere oturtulması gerekir. Böylece iş değerlendirmesi, işçiyi değil, işitemel alan bir yöntem olacaktır. Belli bir işyerindeki her işin tek tek özgül değerlerinin saptanmasını amaç edinir ve adil bir ücret politikasının temelini oluşturur. Diğer bir amaç ise, prodüktivitenin arttırılmasıdır. Hemen bütün işyerlerinde uygulanabilecek bu yöntemin yayılmasının, çalışma barışının daha hızlı ve daha köklü olarak yerleşmesini sağlayacağına inanılmaktadır.

3. Toplu sözleşme düzeninde, işçiyi ve işvereni adil ücret konusundaki kaygılardan kurtaracak en etkili yol, işverenlerde iş değerlendirmesi ve liyakat derecelendirmesi veya (işçi değerlendirmesi) yöntemlerinin bir an önce uygulanması olanağının yaratılmasıdır.

4.9.3. İş Değerlendirmesinin Türkiye'de Başarılı Bir Şekilde Uygulanması İçin Neler Yapılabilir ?

Genel olarak ülkemizde iş değerlendirmesi uygulamalarını yaygın hale getirirsek neler kazanabiliriz ona bakalım;

Kalkınma hamlesi çok kısa bir tabirle; üretimin arttırılması, verimin arttırılması ve katma değerın arttırılması çabasıdır. Bunu en üst seviyede yapabilen ülkeler sürekli istikrarlı ve dengeli bir şekilde gelişmişlerdir. Bazı kalkınmakta olan ülkeler zik zaklar çizmişler, kazandıkları mesafeyi yitirmişlerdir, bazıları da yola hiç çıkmamışlardır. Mesele dönüp dolaşıp, insan faktörüne geliyor. en büyük sermayemiz insan gücüdür. Bu madalyonun öbür tarafına bakarsak, gerçekleştiremediklerimiz, yani bulunduğumuz seviyeden daha

öteye mes'elelerimizi götürememiş olmamızda, yine insan gücü faktörüyle izah edilebilir. Eksikliklerimizin en önemlisi insan gücü kullanma kabiliyetimizde yer alıyor. Vasıflı yeterli insanımız yok değil, bu insanımızı yerli yerinde kabiliyetinde azami sınırlar içinde kullanamıyoruz. Bugün doğu ülkelerinde, sosyalist ekonomilerde de, ücret farklılıkları olmadığı için çalışma şevki diye bir şey kalmamış. Tabii işçi niye yırtınayım? diyor. Bildiğimiz gibi, iş değerlendirmesi eşit verimliliğe eşit ücret ilkesini getirmektedir. Adaletli ücret yapısını getirmektedir.

Ülkemizde işçi verimliliğini arttırıcı tedbirler toplu sözleşme düzenine nakledilebilse, iş değerlendirmesi sistemi bilimsel metodlarla tatbikata konarak, yavaş yavaş iyileştirilerek götürülebilirse, ekonomimizin tümü kârlı çıkar ve tabii ki daha yüksek bir seviyede istihdam kabiliyeti artar. Çalışma ortamımızın daha iyi bir ücret yapısına kavuşması sağlanmış olur. İş sahalarının gelişmeleri de sağlanacaktır. Bu bütünleştirici ve giderek kendisini iyileştiren prosesin içerisine hızla girmek gerekir.

Şimdi de sistemin başarıyla uygulanabilmesi için neler yapılabileceğine bakalım;

1. İş değerlendirmesi konusunda, işletme yöneticileri ve sendika önderleri başta olmak üzere, işçileri de kapsamına alan geniş çapta bir eğitim düzeyinin yürütülmesinde, ilgili her örgütün ve bağlı bulunduğu birliklerin ciddi çaba göstermesi.
2. İşletmecilik eğitim ve öğretimiyle uğraşan fakültelerin ders programlarında, bu konuya gereken önemin verilmesi.
3. Sistemi uygulayacak işletmelerin ilgili öğretim araştırma kurumlarıyla işbirliğine girişmeleri.
4. İş değerlendirmesi ile ortaya çıkacak derecelendirme plânlarında, özel kesimdeki işletmelerin

ve İktisadi Devlet Teşekküllerinin, temel noktalarda bir örnek tutum izlemelerini sağlayacak çalışmalarını yürütüp, kılavuz plânlar hazırlaması.

5. İş değerlerinin ücrete geçişinin yapılmasında, tekli ücret düzeninden çok gerektiğinde kıdem ögesine de yer vermeye uygun aralıklı ücret düzeninin benimsenmesi.
6. Her noktasında adaletsizliğe karşı çok duyarlı olan iş değerlendirmesinin tüm safhalarına, tek tek gereken önemin verilmesi ve böyle bir program yapılırken, bunlardan hiç birinin atlanmaması.
7. İş değerlendirmesi yapıldıktan sonra, buna dayanan ücret düzeninin dengeli ve sağlam olması için, işçi değerlendirmesinin de yapılması.

Son olarak, iş değerlendirmesi noksansız bir sistem değildir. İnsan yargısının kaçınılmaz hatalarının etkisi altındadır. Ancak, alanına giren sorunların çözümlenmesinde, başka türlü izlenmek zorunda kalınacak rasgele tutum, yöntem ve kararlardan çok daha iyi sonuçlar veren bir teknik olduğu kesindir [94].

4.10. Türk İş Hukuku'nda İş Değerlendirmesi

İş değerlendirmesi, iş yasalarında düzenlenmiş bir konu değildir. Asgari ücret üzerindeki özgür pazarlık sistemi gereği, işçi ve işverenler, gerek hizmet sözleşmesi, gerek toplu iş sözleşmesi çerçevesinde üretim pazarlığını yapabilmektedirler. Dolayısıyla, iş değerlendirmesi ile iş hukuku doğrudan ilgilenmemektedir.

Ancak işletmede verimliliği arttırabilmek, sosyal ve psikolojik gerilimleri önlemek, işçileri kendilerini

[94] Aşkun, S.288-296; Yıldırım AKTÜRK, İş değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS, Seminer Notları, İstanbul 1983, S.61-72.

geliştirmeye teşvik etmek, toplu pazarlığın bir an önce ve adil, objektif esaslara göre sonuçlanmasını sağlamak bakımından iş değerlendirmesinden, tarafların yararlanmasında da hiç bir yasal engel bulunmamaktadır. Hatta ne kadar bilimsel esaslara dayalı olarak hazırlanırsa hazırlansın işçi işveren ilişkilerinde iş değerlendirmesinin hukuki bir değer kazanabilmesi için, bu çalışmalara tarafları bağlayıcı bir nitelik kazandırmak gerekmektedir. İşte bu noktada iş hukuku devreye girmektedir.

İş değerlendirmesine hukuki bir nitelik kazandırabilmek için sözleşme özgürlüğünün geçerli olduğu demokratik ülkelerde iki yol uygulanabilir. Birincisi işçi işe alınırken, başka bir deyimle hizmet sözleşmesi yapılırken, iş değerlendirmesindeki esasları bu sözleşmenin bir parçası haline getirmektir. Hizmet sözleşmesinde ücretin belirtilmesi asli bir unsurdur. Ancak ücretin hangi esaslara göre belirleneceği tamamiyle tarafların serbest iradelerine bırakılmıştır. Dolayısı ile iş değerlendirmesi yolunun, hizmet sözleşmesinde seçilmesinde hiç bir yasal engel bulunmamaktadır.

İkinci yol, iş değerlendirmesini toplu iş sözleşmesinin bir parçası haline getirmek ve bu yoldan, sisteme hukuki bir nitelik kazandırmaktır. Bu ikinci yol çok yönlü avantajlar taşımaktadır.

Bilindiği gibi bir çok ülkede ve Türk İş Hukuku'n da toplu pazarlık, işçiler adına ancak bir işçi sendikası tarafından yapılabilmektedir. Dağınık işçi grupları yerine işçilerin örgütüne bu yetkinin verilmesi tesadüfi değildir ve sadece işçiler yararına düşünülmüş bir çözüm niteliği taşımaktadır. İşçilerin taleplerinin formüle edilmesi, sorunlu ve yetkili bir taraf olarak işveren karşısında bir işçi sendikasının bulunması, yasa dışı eylemlerin kontrol edilebilmesi gibi bir çok yönden, toplu pazarlıkta sendikanın bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Toplu sözleşme imzalandıktan sonra tarafların sosyal barışı koruyabilme yükümlülüğü açısından da sendikaya önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Durum böyle iken, iş gruplandırmasından başlayarak işçinin ücretinin belirlenmesine kadar uzayan süreç içinde, işçilerin temsil edildiği sendikanın bulunmasında sayısız yararlar vardır.

İş değerlendirmesi alanında çalışan tüm uzmanların açıkça tarif ettikleri gibi sistemin başarı kazanabilmesi için, tarafların buna inanması, güvenmesi, hattâ destek olması gerekmektedir. Bu amaca ulaşabilmek için işçi çoğunluğunu temsil eden bir sendikanın desteğine ihtiyaç vardır.

Ülkemiz açısından: Son otuz yıldan beri ülkemizde iş değerlendirmesi alanında dağınık bazı girişimler yapılmıştır. İşçi sendikaları biraz bu uygulamaların etkisi ile, daha çok geniş ve vasıfsız işçi gruplarının desteğini kazanmak amacıyla toplu pazarlık düzeninde iş değerlendirmesine taraftar olmamışlar, seyyanen zam üzerinde uzun süre ısrar etmişlerdir. Seyyanen zam (herkese sabit ücret artışı) uygulamaları giderek, tavan-taban ücret arasındaki mesafeyi kapatırken, vasıflı işgücü, vasıfsız ve yarı vasıflı işgücüne oranla çok düşük zam oranları ile yetinmek zorunda kalmış ve sanayi üretiminin temelini oluşturan bu grupta çalışanlar, hızlı enflasyonunda etkisiyle, hayat pahalılığı artışına karşı giderek gerilemişlerdir. Bu durumda vasıflı işgücü ya erken emekli olmuş, ya kendi işyerini açmış, ya da veriminde azalma göstererek, çalışmaya devam etmiştir. Sonuçta bünye bozulmuştur. Vasıfsız, fakat kıdemli işçilerin ulaştıkları ücret seviyesine adil bir çözüm bulmak, iş değerlendirmesinin en iyi çözüm olduğuna işçi kamuoyunu inandırmak, kolay bir iş değildir. Bu bakımdan sendikalara olağanüstü bir görev ve sorumluluk düşmektedir.

İş değerlendirmesinde sendikalara düşen görev, sadece toplu pazarlıkla da sınırlı değildir ve olmamalıdır. Dinamik bir süreç içinde sürekli geliştirmeye ihtiyaç gösteren iş değerlendirmesi sisteminde işçi-işveren işbirliğine kesin şekilde gerek duyulmaktadır. İşletmede yeni teknolojilerin devreye girmesi, ister istemez mevcut sistemi

gözden geçirme zorunluluğunu doğurmaktadır. İşçiler adına yetkili bir kuruluşun bu alanda devreye girmesinde, çok yönlü yararlar vardır. Sendikanın yeni sistemi işçilere anlatma, onları ikna etme, eğitme fonksiyonları ilk bakışta akla gelen unsurlardır.

Ayrıca iş değerlendirmesinde yoğun bir mesleki eğitim faaliyetine başlamak, sistemin doğal gereğidir. Zira belli olan kategoride tasnif edilmiş olan kişinin, eğitim düzeyini yükselterek daha üst kategoriye geçmesi mümkün kılınmalıdır. Bu eğitimin düzenlenmesinde, sendikalara da sorumluluk düşmelidir.

İş değerlendirmesinin hukuki bir nitelik kazanması ve başarılı olmasında sendikaya ve toplu pazarlık sistemine düşen görevi kısaca belirttikten sonra, bir noktaya daha değinmekte fayda var. İş değerlendirmesinin ülke çapında olumlu sonuçlar doğurması sistemin yaygınlaştırılması ile mümkün olacaktır. Bu hususta önce işkolu düzeyi akla gelmektedir. İşverenler arasındaki kirli rekabeti ortadan kaldırmanın, aşırı işçi devrini önleyerek işletmelerde verimliliği arttırmmanın, işkolunda üretimin sürekliliğini sağlamanın, işletmelerde mesleki eğitime gerekli eğitimin verilmesinin, böylece işgücü kaynağının etkinliğinin arttırılmasının tek yolu, işkolunda mümkün olduğu kadar benzer çalışma şartlarını yaratmaktır. Esasen bu husus gerçekleştirilmeden, dünya rekabetine açık ve güçlü bir sanayileşme hedefine ulaşmak da imkânsızdır. İşkolu düzeyinde iş gruplandırmasından ücretlerin saptanmasına varan süreci gerçekleştirebilmenin en uygun yolu, toplu pazarlık sisteminin esasını, işkolu sözleşmelerine oturtmaktır.

Bugün ülkemizde iş değerlendirmesini yaygınlaştırmada en etkili yolun, grup toplu sözleşmeleri olduğunu belirtmiştik. İş değerlendirmesi alanında ülkemizde işçi sendikaları ile işveren sendikaları arasındaki işbirliği, ülkemizde sosyal barışın sağlanmasında oldukça etken olacaktır. [95].

[95] Metin KUTAL, İş Değerlendirmesine Geçişin Teknik ve Hukuki Mes'eleleri ve Ücret Sistemleri, Seminer Notları, Uludağ 1984, S.53-55.

Uygulamada karşılaşılan güçlüklerle değinmekte yarar var :

4.11. İş Değerlendirmesini Uygulayan İşletmelerin Deneyimleri Sonucu Ortaya Çıkan Güçlükler ve Bunların Değerlendirilmesi

Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler Şu Başlıklar Altında Özetlenebilir.

1. Sisteme Ait Nedenler

a. Mevcut ücret bünyesinin yeni yöntemin getirdiği şartlara uyarlanmasında ortaya bazı problemler çıkmaktadır. Şöyleki; ücret diyagramında yer alan ücret-puan noktalarının, ücret braketlerinin dışına düşme ihtimali her zaman vardır. Böyle durumlarda ücret braketlerinin altında ve üstünde kalan bu noktaların en kısa zamanda braketlerin içine sokulması gerekir.

Aşağıda kalan noktalar değerlerinden daha az ücret ödenen işleri ilgilendirir. Bu durumu düzeltmek için yapılması gereken iş bütün noktaları bulundukları aralığın taban ücretine çıkarmaktan ibarettir. Ancak, bir noktanın tabana uzaklığı fazla ise yükseltmeyi bir kaç ay aralıklı kademelerle gerçekleştirmek uygundur. Aksi halde o işte çalışan işçinin gevşemesi veya işinin değerinin çok fazla olduğuna inanması gibi durumlarla karşılaşılabilir.

Yukarıda kalan noktalar (red points), fazla ücret ödenen işçileri ilgilendirdiğinden ortaya daha kritik problemler çıkar. Bu durumda;

- Yukarıda kalan bütün noktalar, bulundukları aralıkların tavanlarına indirilir. Kanuni sakıncalar, sendikaların muhalefeti ve işçilerin reaksiyonu gibi çok önemli sebepler bu yola başvurmaya imkân bırakmamaktadır. Üstelik ücret azaltılması, ücret idaresinin temel prensiplerine uymamaktadır.

- Yukarıda kalanların ücreti önce olduğu gibi bırakılır. Fakat zamanla; daha yüksek puanlı bir işe transfer etmek, emeklilik veya işten ayrılma zamanına kadar bekleyip, yeni elemanları taban ücretlerinden başlatmak veya ücreti o noktada dondurup, herhangi bir zam yapmamak sureti ile, yeni yöntemle uyum sağlanmaya çalışılır.

b. İşletmede mevcut kıdem ve liyâkat zammı statüsünün iş değerlendirmesi plânına uyarlanması, bir önceki gibi çözümü güç bir problem yaratır. Gerçi braketleri kıdem ve liyâkat zamlarına göre düzgün dilimlere ayırmak mümkündür. Ancak braketler içinde kalan noktaların durumu da kesin değildir. Örneğin; değerlendirmede tavan ücretin hemen altına düşen bir iş gözönüne alalım. İş tavana çok yakın olduğundan, gelecek yıllarda. kıdem ve liyâkat zamları alamayacağı için, aynen yukarıda kalan noktalar gibi huzursuzluk ve uyuşmazlık kaynağı olur.

c. Yönetimin iç ve dış etkiler sebebi ile sürdürememesi, uygulamada karşılaşılan bir diğer güçlülüdür. Uygulamada iş değerlendirmesi gözden geçirme kurulları meydana getirilir. Kurulun görevleri yeni çıkan işlerin değerlendirilmelerini karara bağlamak, yapılış yöntemi değişen, yani puan değerinde artma veya eksilme meydana gelen işlerin yeniden değerlendirilmesini yaptırmak, piyasa ücret yapısındaki gelişmelere göre, işletme ücret yapısındaki değişimleri kararlaştırmak, işçilerden ve sendikadan gelen şikâyetleri incelemek ve yapılan değerlendirme hatalarını düzeltmektir.

2. Yönetime Ait Nedenler

a. Uygulamada genellikle yöntemde yer alan etmenler eleştirilmektedir. Özellikle puan ve faktör

karşılaştırma yöntemleri uygulamada karışık gözükmemekte, işletmelerde bir kaç kişinin bilgisinde kalmaktadır. Bu iki yöntem, yapılarındaki unsurlar nedeniyle ilk bakışta kavranılmaz gibi gelirse de anlaşılabilirlerdir. Bu yöntemler sistemlidir. Anlaşılmasının sorumluluğu yöntemde değil, bunu anlatamayan kurumlardadır.

b. Yöntemin uygulanmasında gerekli eğitimin ihmali diğer bir sorundur. Eğitim ve haberleşme gereksinimlerini yerine getirmek ve personele gerekli eğitimi vermek, sistemi ayakta tutma işteğinin başlıca araçlarından biridir.

c. İlgili kişi ile yapılması gereken mülakat ve gözlem yerine, " işin şefi her şeyi en iyi bilir " düşüncesi ile yapılan tanımlardan, yanlış sonuçlar çıkabilir. Ne kadar iyi yapılsa yapılsın, işin içeriğinde olagelen değişkenlerin en kısa zamanda iş tariflerine yansıtılması yöntemin sürdürülmesi bakımından şarttır.

d. Uygulamada karşılaşılan diğer bir güçlük, iş değerlendirmesi kurulunun saptanmasıdır. Bu kurulların yetkisinin tam ve kesin olması kararının, işveren veya işçi kuruluşlarınca, herhangi bir şekilde değiştirilme olanağı bulunmaması gerekir. Aksi halde güvenilirlik niteliğini yitirecektir.

3. Sendikalara Ait Nedenler

Yöntem hakkında en çok ileri sürülen bir eleştiri, " iş değerlendirmesinin toplu sözleşme düzenini tehdit ettiği ve onun yerini almasının önerilebileceği " şeklindedir.

4. Diğer Nedenler

a. Yöntemin arz-talep yasasına ters düştüğü görüşü: Uygulamada bu görüş, işçinin ücretinin büyük ölçüde işgücü piyasasının arz-talep yasasına bağlı olduğu gerçeğinden giderek, iş değerlendirmesinin, bu konuyu ele almaması nedeniyle, ücreti düşük düzeyde tutacağı şeklindedir.

b. Bugün ülkemizde, yöntemin uygulanmasında görülen en önemli güçlüklerin başında, " asgari ücret sınıramaları " gelmektedir. Asgari ücretlerin sık ve sınırama şeklinde gelen yükselmelerinin, ücret skalalarına yansıtılması olanaksızlaşmıştır. İş değerlendirmesi uygulaması, ne olursa olsun işverene bir mali yük getirecektir. Kaçınılmaz bu yüke, işveren " nizam " getirmek için katlanacaktır. Ancak bu yük, kitle zammı niteliğini alırsa kuşkusuz katlanamayacaktır, bu da ücret skalasının güncelliğini yitirmesi, uygulama olanaklarının ortadan kalkması sonucunu doğuracaktır [96].

[96] İsmail Durak ATAAY, " Türkiye'de İş Değerlendirmesi Uygulamasına Geçişin Teknik Hukuki Mes'eleleri ve Ücret Sistemleri " Seminer Notları, Uludağ 1984, S.83.

V. BÖLÜM

METAL SANAYİİ İŞ GRUPLANDIRMA SİSTEMİNE BAKIŞ

5.1. Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi

5.1.1. Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi Yönetmeliği Hakkında Bilgi

Böyle bir sistemi kurmaktan amaç; işyerinde adil, dengeli ve bilimsel ücret sistemi kurmak ve aynı iş grubundaki işleri yapan işçilerin imkan nisbetinde aynı ücret zammını almalarını sağlamak, bir süreç içinde, ücret yapısını çalışma hayatının gereklerine, ülke, işyeri ve çalışanların müşterek yararlarına uygun hale getirmektir.

Kapsam olarak, uygulandığı işyerinde çalışan müdürler, müdür yardımcıları, şefler ve yardımcılar, büro personeli, müdür yardımcısı durumundaki amirler, ustabaşılar, teknik ressamlar, 2495 sayılı kanun kapsamındaki koruma görevlileri dışında kalan sözleşmenin kapsamı içindeki işçilere uygulanır.

İşlerin gruplandırılması; işyerinde ücret zamlarının bir sistem dahilinde verilmesini sağlayabilmek için, analizi ve tarifi yapılan işler faktör-puan metoduna dayalı olan "metal iş kolu İş Gruplandırma Sistemi" esaslarına göre yapılır. İşler değerlendirilirken işi yapan işçinin değerlendirilmesi değil, yapılan işin değerlendirilmesi esastır. Postabaşılarının işi, postabaşılık görevini yaptığı işin dahil olduğu iş grubundan sayılır.

Örnek işler konusuna gelince; Bir işin örnek iş ile mukayesesinde, işin analizi ve tarifi esas alınır. Analiz ve tarif yapıldıktan sonra "Metal iş kolu iş gruplandırma sistemi" esaslarına göre, içeriği en yakın örnek işin tarif ve analizi ile de mukayese edilerek, puanlandırılır ve aldıkları toplam puana göre ait oldukları iş grubu tespit olunur.

İşlerin niteliklerinin değişmesi durumunda; Örneğin: Otomasyon, mekanizasyon, modernleştirme, teknolojik gelişmeler vb.gibi nedenlerle niteliği değişen işlerin yeni şartlara göre analizi, tarifi ve değerlendirilmesi yapılır.

uygulanan işyerlerinde çalışan ve "İş Gruplandırması ve Ücret Zammı Yönetmeliği" kapsamına giren işyerlerinin gerek işyerlerinde ve gerek işyeri dışında eğitim imkanlarını değerlendirmek suretiyle daha vasıflı bir işe sahip olmalarını özendirmek ve mezkûr yönetmelik esasları dahilinde işe girişlerini, adaylıklarını, terfilerini ve ücretlerini düzenlemektir.

İş yerine yeni alınan işçiler, deneme süresi dahil olmak üzere, üç takvim ayı adaylık süresine tabidirler.

Bu işçiler, adaylık süresince, asıl işinin dahil olduğu iş grubunun bir alt iş grup ücretini alırlar.

Yetersiz ve başarısız görülen adayların hizmet akitleri deneme süresi içinde ihbarsız ve tazminatsız, deneme süresinden sonra ve adaylık süresi içinde yasal hükümler çerçevesinde fesh edilir.

İşverence ihtiyaç duyulan daha üst iş grubundaki münhal bir işe, işyerinde çalışan işçiler arasında varsa, vasıfları uygun bir işçi tercihen aday olarak atanır. Aday olarak atanacak işçinin daha önceki asıl işinde başarıyla çalışmış olması ve münhal iş için "metal işkolu iş gruplandırma sistemi " esaslarına göre yapılan iş analiz ve değerlendirme formunda belirlenmiş olan niteliklere haiz olması şarttır. Adaylık süresi üç takvim aydır. Bu süre zarfında aday atanmadan önceki işindeki ücret esaslarına göre çalışır.

Ücret koruması hususunda; İşyerindeki teknoloji, imalat türü değişikliği veya işin ve üretimin daraltılması gibi nedenlerle ihtiyaç fazlası işçiler, varsa, durum ve niteliklerine uygun yapabilecekleri münhal işlere nakledilirler. Bu işçilerin almakta oldukları ücretlerden indirim yapılmaz.

İşçinin asıl işi tespit edilmelidir. İşçinin sürekli olarak yaptığı iş birden fazla ise ağırlıklı olarak yaptığı sürekli iş, asıl işi sayılır.

Asıl işin içeriğinin saptanması; İş analiz ve değerlendirme formlarındaki iş tariflerinde işlerin genel unsurları yazılır. Bu formlarda yazılı olmasa bile, yapılan işin gerek iş öncesi, gerekse iş sırası veya sonrası o işin tamamlayıcısı olan ve o işin ifası için mahiyeti itibariyle yapılması gerekli işler, başka bir iş veya başkaları tarafından yapılan bir iş olsa dahi işin kendisi veya tamamlayıcısı ve asıl işin muhtevasına dahil sayılır.

Ücret zammı dağılımı; Toplu iş sözleşmesi ile tespit edilen ücret zammı V.iş grubuna yapılır. V.iş grubu 100 kabul edilir ve "ücret zammı basamak cetveline göre diğer iş gruplarının ücret zamları tespit edilir.

TABLO 5-1

5.1.2. Ücret Zammı Basamak Cetveli

İş grupları	Zam dağılım anahtarı
I	60
II	70
III	80
IV	90
V	100
VI	110
VII	120
VIII	130
IX	140

İş gruplandırma çalışmaları; Metal Sanayii İş Gruplandırma sistemi kapsamına girecek işyerlerinde İ.T.Ü. Endüstri Mühendisliği Bölümü elemanlarınca yürütülmektedir, taraflar gereğinde uzmanlarıyla katılırlar.

İş Gruplandırmasında işe giriş, adaylık ve terfi yönetmeliği amacı;"Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi"

5.1.3. İş Grupları Ücret Cetveli

Yönetmelik kapsamıdına olan işyerlerinde bu yönetmelik hükümleri çerçevesinde sendika üyelerine uygulanacak iş grupları ücret cetveli aşağıdadır.

TABLO 5-2

İş Grupları Ücret Cetveli

İş Grupları	1.9.1988-31.8.1989	1.9.1989-31.8.1990
	Dönemi Grup Ücreti TL/Saat	Dönemi Grup Ücreti TL/Saat
I	600	900
II	700	1120
III	840	1345
IV	980	1570
V	1120	1800
VI	1260	2000
VII	1400	2240
VIII	1540	2460
IX	1680	2900

İŞ GRUPLARI ÜCRET CETVELİ

İş Grupları	1.2.1991 ~ 31.8.1991		1.9.1991 ~ 31.8.1992	
	Özel Grup ve I. Grup	2. Grup ve 3. Grup Dönemi Grup Ücreti TL/Saat	Özel Grup ve 2. Grup	2. Grup ve 3. Grup Dönemi Grup Ücreti TL/Saat
I	2750	2400	3750	3250
II	3250	2800	4400	3750
III	3750	3600	5050	4250
IV	4250	4000	5700	4750
V	4850	4400	6350	5300
VI	5550	4800	8100	6000
VII	6350	5200	9000	6800
VIII	7000	5600	10000	7600
IX	7600	6000	11000	8400

Geniş Bilgi için MESS Grup Toplu İş Sözleşmeleri 1990-1992 incelenebilir.

5.1.4. METAL SANAYİİ İŞ GRUPLANDIRMA SİSTEMİ
FAKTÖR VE PUAN PLANI

FAKTÖR GRUPLARI	GRUP AĞIRLIKLARI	DERECELER				
I.GRUP-MAHARET	(%40)400 toplam					
FAKTÖRLER	Puan	I	II	III	IV	V
1 Öğrenim ve temel bilgi	(%15) 150	30	60	90	120	150
2. Deneyim	(%10) 100	20	40	60	80	100
3. Beceri	(%7.5) 75	15	30	45	60	75
4. İnisiyatif ve Çare buluculuk	(%7.5) 75	15	30	45	60	75
GRUP II-SORUMLULUK	(%20) 200 Toplam					
FAKTÖRLER		I	II	III	IV	V
5. Makina -Takım Donanım Sorumluluğu	(%5) 50	10	20	30	40	50
6. Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	(%5) 50	10	20	30	40	50
7. Üretim Sorumluluğu	(%5) 50	10	20	30	40	50
8. Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk	(%5) 50	10	20	30	40	50
GRUP III-ÇABA	(%20) 200 Toplam	DERECELER				
FAKTÖRLERİ	puan	I	II	III	IV	V
9. Zihinsel Çaba	(%10) 100	20	40	60	80	100
10. Bedensel Çaba	(%10) 100	20	40	60	80	100
GRUP IV-İŞ KOŞULLARI	(%20) 200 Toplam					
FAKTÖRLERİ	Puan	I	II	III	IV	V
11. İşin doğurabileceği Tehlikeler.	(%10) 100	20	60	80	80	100
12. Çalışma koşulları	(%10) 100	20	40	60	80	100
TOPLAM	(%100) 1000 Toplam Puan					

TABLO 5-4

METAL SANAYİİ İŞ GRUPLANDIRMASI
PUAN ARALIĞI ÇİZELGESİ

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

METAL SANAYİİ İŞ GRUPLANDIRMA
FAKTÖR-PUAN SİSTEMİ

5.1.5. SİSTEMİN ESASLARI

1. Öngörülen faktör-puan sisteminin amacı, yapılan işle-
rin gerektirdiği koşulları, zorlukları değerlendirmek ve ölç-
mektir.

2. Sistem, işi yapanı değil, işi değerlendirir. Sistem,
değerlendirme sonucunu, adetsel bir "toplam puan" değeri ola-
rak verir. Bir işin toplam puan değeri ne derece yüksek ise,
o işi yapacak kişiden o derece yüksek nitelik veya çaba, veya
zor iş koşullarına uyum veya bunların yüksek puan değeri ve-
ren herhangi bir kombinasyonu (karışımı) gerektirdiği anla-
şılır.

3. Sistem, işleri toplam puanlara göre tek tek değeren-
dirmeyip, toplam puanları Metal Sanayii İş Gruplandırması Pu-
an Aralığı Çizelgesinde belirlendiği şekilde aralıklara

ayırma yolu ile gruplar. Sistem, işleri dokuz gruba ayırmıştır. Bir işin toplam puanı ne derece yüksek ise, o işin "İş Grubu"da genelde o derece yüksek olur.

4. Sistemde, herhangi bir işin değerlendirilmesi dört gruba ayrılmış 12 faktör yardımı ile yapılır.

GRUP I-MAHARET

Faktörler

1. Öğrenim veya temel bilgi
2. Deneyim
3. Beceri
4. İnsiyatif ve çare buluculuk

GRUP II-SORUMLULUK

Faktörler

5. Makina, takım ve donanımının sorumluluğu
6. Malzeme ve ürün sorumluluğu
7. Üretim sorumluluğu
8. Başkalarının iş güvenliğinden sorumluluk

GRUP III-ÇABA

Faktörler

9. Zihinsel çaba
10. Bedensel çaba

GRUP IV-İŞ KOŞULLARI

Faktörler

11. İşin doğurabileceği tehlikeler
12. Çalışma koşulları

5. Madde 4'de belirtilen 12 faktörden ilk dört faktörü oluşturan 1 inci Grup, esas itibariyle, o işin gereğince yapılabilmesi için işçinin önceden sahip olması gereken kişisel nitelikleri kapsamakta, geri kalan üç grup ise daha çok işin yapılması sırasında yükümlülük ve zorlukları belirtmektedir.

"Metal Sanayii İş Gruplandırma Faktör-Puan Plan"ında belirlenen faktörler, ülkemizde geçerli genel düzeyler esas alınarak değerlendirilmiştir. Bu genel değerlendirme düzeyi dışındaki işyerlerine özgü farklılıklar değişik işyerinde aynı işin farklı derecelerden puanlandırılmasına ve ayrı gruplarda yer almasına neden olamaz.

6. Bir işin değerlendirilmesi için, "Faktör-Puan Sistemi Derece Tanımları" gözönüne alınarak bir "İş ve Analiz Değerlendirme Formu" doldurulur. Bu formda, o işi her faktör için sistemde bulunan beş dereceden hangisi en uygun şekilde belirtiyor ise o dereceye ait olan puan değeri yazılır. Böylece elde edilen 12 değer puanı toplanarak o işin "toplam puan"ı bulunur.

7. Bir işin "İş Grubu"nu tesbit için, o işe ait toplam puanın "Metal Sanayii İş Gruplandırma Puan Aralığı Çizelgesi" içinde dahil olduğu puan aralığı tespit edilir. Toplam puanın dahil olduğu aralık, o işin grubunu belirler.

8. Metal Sanayiindeki işlerden, yukarıdaki sistem ve yöntemle değerlendirilmiş olan 320 işin "İş Analiz ve Değerlendirme Form"ları vardır.

5.1.6. SİSTEME İLİŞKİN ÖZELLİK VE KURALLAR

- 1-Sistemin niteliği; M.İ.D.S. ("Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi") işlerin değerlendirilmesinde "puan sistemi" esas alınmış ve "örnek işler"'e dayandırılmıştır. Sistem mukayese metodunu da içermiş oluyor.
- 2-Örnek İşler; Örnek işler analizi ve değerlendirilmesi M.İ.D.S. esaslarına göre yapılmış ve dahil oldukları iş grupları tespit ve tayin edilmiş işlerdir. Analizi ve tarifi yapılmamış işler M.İ.D.S.esaslarına göre değerlendirilirken örnek işler göz önüne alınır.
- 3-Diğer işler; Analizi, tarifi, değerlendirilmesi yapılmış işler M.İ.D.S. esaslarına göre ve örneklerin yardımıyla gruplandırılmaktadır. Analiz ve tarif yapıldıktan sonra, içeriği en yakın örnek için analiz ve tarifi ile de mukayese edilerek puanlandırılıp, iş grubu tespit edilmektedir.
- 4-İşlerin niteliğinin değişmesi konusuna değinmiştik.
- 5-Standardizasyon ve sistemin dengesi; Sistemin yapısal amacı, işlerin metal işkolu ve ülke düzeyinde standardizasyon sağlanmasına yöneliktir. Bütünlüğün bozulmaması bakımından işyerlerinde örnek işlerde farklılıklar yapılmaktadır.
- 6-Örnek işlerin tarif ve analizinin amaç ve kapsamı; Örnek işlere ait "İş Analiz ve Değerlendirme Formu"'nda yer alan unsurlar yalnızca M.İ.D.S. esaslarına göre bu işlerin değerlendirilmelerini sağlamaya yöneliktir ve işler arasındaki farkı veya eşdeğerlilikleri sistem çerçevesinde belirtmeye gerekli ve yeterli temel iş unsurlarıdır.
- 7-Örnek işler ile ilgili ortak kurallar; Bir işin ve görevin tam olarak yapılabilmesi için gerekli olan iş öncesi hazırlıklar, işlem sırasındaki ayrıntılar ile, işin bitiminde çalışılanyer, tezgah, parça, ürün üzerinde yapılması işin yapısından ileri gelen veya işin tamamlayıcısı olan sökme, takma, işleme, temizleme, yağlama, kaldırma, yerleştirme, taşıma, koruma, işyerinin ve işin temizlenmesi ve düzenli tutulması v.s. gibi işler ile ayrıntılar ve diğer çalışanlar ile yapılması gerekli işbirliği "Analiz ve değerlendirme Formları"'nda teker teker yazılmış olsa bile işin muhtevasına dahildirler.

8-İşin bütünlüğü; 12 faktör esasına dayalı Metal Sanayi İş Gruplandırması sisteminde, "İş Analiz ve Değerlendirme Formlarında yer alan iş tarifleri ile faktör dereceleri açıklamaları yani "unsurlar" bağımsız parçalar olmayıp birbirini bütünleyerek işin tüm yapısını beraberce oluşturmaktadırlar. 9-Derece tanımlarına uygunluk; İşin bir faktörünün değerlendirilmesinde, iş analizinde o faktör için açıklanmış olan hususların, yine o faktöre ilişkin derece tanımlarından birine aynen uyması, yani o derece tanımındaki tüm husus ve şartları aynen kapsamaması gerekmemektedir. Derece tanımlarındaki hususlardan birinin, ele alınan işin o faktörü için ağırlık taşıması, veya işin o faktörüne ilişkin özellik ve unsurlarının derece tanımlarındaki birkaç husus ve şartın kombinasyonu karşılığı olması,değerlendirmede uygun derecenin belirlenmesi için yeterli olmaktadır.

5.1.7. MESS ÜYESİ İŞYERLERİNDE İŞ DEĞERLENDİRMESİ VE ÜCRETLER

Mess üyesi işyerlerinde iş değerlendirmesi ve ücretler konusuna değinelim.

Kamuoyunda devamlı olarak, uygulanan ekonomik ve sosyal politika sonucu reel ücretlerin gerilediği ve giderek artan enflasyon nedeniyle de bu gerilemenin hızlandığı söylenmektedir. Bu değerlendirmeler, S.S.K.'nın prime esas günlük ortalama ücretleri üzerinden yapılmaktadır. S.S.K. ücret verilerinin tavan uygulaması ve tüm ödemeleri kapsamaması sebebiyle, sıhhatli değerlendirmeler yapılamamaktadır. S.S.K. ücret verileri işkolu bazındaki bir ücret araştırmasına da uygun olmadığından, değerlendirmeler ülke bazında yapılmakta ve ücretlerin sanki her işkolunda aynı oranda gerilediği gibi bir sonuç çıkarılmaktadır. Bu uygun değildir. Her iş kolunda Toplu iş sözleşmeleri ile uygulanan ücret politikası farklı olduğu için, o işkolunun ücret yapısı ve enflasyona karşı duyarlılığı da değişiktir. Örneğin, ücret zamlarını toplu iş sözleşmelerinde seyyanen uygulayan bir işkolunun ücret yapısı ile toplu iş sözleşmelerinde ücret zamlarını iş değerlendirmesi esasına göre uygulayan bir işkolunun ücret yapısı tamamen birbirinden farklıdır.

"Metal Sanayii İş Değerlendirmesi Sistemini" uygulayan yaklaşık 230 Mess üyesi işyerlerinde işe yeni giren işçilere 1983 yılından başlayarak, yaptıkları işin bulunduğu iş grubuna göre verilmesi gerekli olan ücret ve yine çalıştıkları iş grubuna göre her yıl alacakları ücret zamları, grup toplu iş sözleşmeleri ile belirlenmiştir. Mess 1983 yılından beri ellerindeki sıhhatli verileri değerlendirerek, fiyat artışları karşısında 1983 yılında işe giren işçilerin ücretlerinin durumu araştırılmıştır. Reel ücrete çevirme işlemlerinde D.İ.E.'nin 78-79=100 bazlı tüketici

fiyat indexleri yıllık ortalama rakamları kullanılmıştır. Grup toplu iş sözleşmeleri ücret artışları genellikle Eylül ayı itibariyle yürürlüğe girdiğinden, Eylül ayı indexleri kullanılarak değerlendirmeler yapılmıştır. İşçinin almakta olduğu brüt çıplak ücret, gelir vergisi, sosyal sigortalar primi, damga vergisi gibi kesintilerden arındırıldıktan sonra, DİE Eylül ayı tüketici fiyat indeksine göre gerçek ücret (reel ücret)'e dönüştürülmüştür.

Örnek verecek olursak: 1983 yılında işe girenlerin durumuna bakalım: 1983 yılında 1. iş grubunda işe giren bir işçi, toplu iş sözleşmesindeki "İş Grupları Ücret Cetveli" nde belirtilen 68.İİ/sa ücreti ile işe başlamıştır. Bu işçi, toplu sözleşmelerde belirlenen 1. Grup ücret zamlarına göre 84 ve 85 yıllarında iki defa 72 İİ/sa, 86 ve 87 yılında iki defa 110 İİ/sa, 1988 yılında 567 İİ/sa ve 1989 yılında 762 İİ/sa ücret zamları almıştır. 83-89 döneminde DİE Tüketici Fiyat İndeksleri 100'den 1265,2'ye yükselirken, brüt ücret indeksi 100'den 2427,8'e yükselmiştir. Ücretleri vergi ve kesintilerden arındırarak net'e dönüştürdükten sonra, fiyat indekslerini kullanarak reel ücrete çevirdiğimizde reel (gerçek) net ücret indeksinin 176,8'e ulaştığı bulunabilir. Yani ücretteki reel net artış % 76,8 olmuştur. 1985 yılında "Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi" esasına göre 1. İş grubunda toplu sözleşmede belirlenen ücretle işe başlayan işçi için aynı değerlendirmeyi yaptığımızda; işçinin ücreti, reel net ücret olarak % 77,2 artmış olduğu bulunabilir. 1988 yılında 1. İş grubundan işe giren işçi için aynı değerlendirmeyi yaptığımızda; 1988'de 100 kabul edilen girişteki bu net ücret indeksi ise 1989'da reel olarak 99,0 bulunmaktadır.

Sonuç olarak; MESS Grup Toplu İş Sözleşmelerinin eki ve tamamlayıcısı olan "Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi" 'nin uygulanması sonucu, mevcut 9 işçilik grubunun her biri için "Grup İşe Giriş Ücretleri" belirlenmiştir. Bu uygulama, işçilerin yaptıkları işin değeri ile orantılı bir ücretle işe başlamalarını sağlamaktadır.

31.8.1990 tarihinde sona ermiş bulunan Grup Toplu İş Sözleşmelerine göre her grubun işe giriş ücretleri şöyledir:

TABLO 5- 5

İŞ GRUPLARI VE GRUP ÜCRETLERİ

<u>İş Grupları</u>	<u>Grup Ücreti (tl/sa)</u>
I	1000
II	1120
III	1345
IV	1570
V	1800
VI	2000
VII	2240
VIII	2460
IX	2900

Yasal asgari ücret yerine, gruplara göre 9 ayrı asgari ücret sözkonusu olduğundan, "İşçi Devri" de düşük seviyelerde kalır. Yukarıda da görüldüğü gibi işçiyi enflasyona karşı koruyan bir araçtır.

Avrupa Topluluğu'na tam üyelik için başvurduğumuza göre, ücret politikamızı da bütün AT ülkeleri gibi bilimsel esaslara dayandırmalıyız. Bilimsel Teknik ve Yöntemlerin kullanılışının yaygınlaştırılması, çalışanların hak menfaatlerinin adil ölçülerde korunmasına yardımcı olacağı gibi, gereksiz ve temelsiz münakaşalar da engellenebilecektir. [97].

[97] MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Mess Üyesi işyerlerinde iş değerlendirmesi ve ücretler, İstanbul 1990. s. 1-20

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üretim faktörlerinin arasında doğrudan insan ile ilgili emeğin, verimliliğinin artmasını etkileyen en önemli unsur ücrettir. Adil ve dengeli bir ücret yapısının kurulması, günümüz işletmeciliğinin, ücret idaresinden beklentilerinin başında gelmektedir.

Zamanımızda aynı ve benzer işlere, çeşitli işletmelerce ödenen ücretler çok farklı olabilmektedir. Hattâ aynı durumu işletme içindeki işler arasında da görmek mümkündür. Bunların tamamen aksi uygulamalara da rastlanmakta, farklı önem ve güçlük derecesindeki işler, aynı ücreti almaktadır. Yani, gerek iş piyasasında ve gerek ise işletmelerin çoğunda hangi ücretin, hangi iş için verildiğinin belirli bir esası bulunmamakta ve ücret ayarlamaları daha çok kişisel takdir ve görüşlere göre yapılmaktadır. Bu arada işçi lehine veya işe göre yetersiz ücret saptama gibi hususların pek çok sayıda örneği görülmektedir. Bütün bu durumlar, işletmeler arasında da olduğu gibi, işletmeler içinde de adil ve dengeli bir ücret düzeninin bulunması sonucunu doğurmaktadır. Uygulamada hiçbir ücret tayini yöntemi tek başına bu düzeni getirici özellik taşımamaktadır. Adil ve dengeli bir ücret düzeni ise " iş değerlendirmesi " ile sağlanmaktadır.

İş değerlendirmesi, işletmelerin daha verimli çalışmalarını sağlayan, iş gücü verimliliğini arttıran, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarını yaparak, aralarındaki önem ve güçlüklerle, fark ve benzerliklere göre değerlendiren böylelikle objektif bir değer-ücret ilişkisi oluşturan bir tekniktir.

İş değerlendirmesinin halen yaygın şekilde uygulanan 4 yöntemi mevcuttur. Bunlar; sıralama, sınıflandırma, faktör karşılaştırma ve puan yöntemleridir. Her yöntem belirli tip ve büyüklükteki işletmelerde bugünkü imkânlarla göre iş değerlendirmesinden beklenen faydaları sağlayabilir.

İş değerlendirmesi çalışmalarının sonucunda işler arasında adil ve düzenli bir değer ilişkisi kurulmaktadır. Bu sayede, iş değerlendirmesinin yayılması ile sadece işletmeler içinde değil, işletmeler arasında da adil ve dengeli bir ücret düzeninin getirilmesi mümkün kılınmaktadır. İş değerlendirmesi sisteminin ilkelerinin adil bir ücret politikasına temel oluşturmasına, çalışma düzeninde meydana gelen olumsuz gelişmelere çözüm getirmektedir.

Sistemin kişi farklarını ortadan kaldırarak " eşit işe eşit ücret " ödenmesi amacını taşıması, ücret yapısını ideal iş piyasasındaki hale dönüştürür. Bunun gerçekleşmesi yalnız çalışma düzeni içinde ücret adaletinin sağlanması bakımından değil, ekonomik gelişme hızı bakımından da emeğin etkisini arttırmış olacaktır.

Bugün ekonomik gelişme halinde olan ülkelerde görülen sorunlardan biri vasıflı ve teknik eleman noksanlığıdır. Ekonomik gelişme hızı ne kadar fazla olursa vasıflı ve teknik eleman noksanlığı da o kadar hissedilmektedir. Vasıflı işgücünü arttırmak, vasıflı işçiliğe rağbeti çoğaltmak, onu cazip hale getirmekle mümkün olur.

İş değerlendirmesi ile ücretlerde adalet yanında, objektiflikte sağlanmaktadır. Ücret ile ilgili hususlarda objektif verilere dayanılması, toplu pazarlıklarda daha iyi bir anlaşma düzeyine zemin hazırlamaktadır.

Avrupa Topluluğu'na tam üyelik için müracaat ettiğimize göre, ücret politikamızı da bütün AT ülkeleri gibi bilimsel esaslara dayandırmalıyız. Bilimsel teknik ve yöntemlerin kullanılışının yaygınlaştırılması, çalışanların hak

ve menfaatlerinin adil ölçülerde korunmasına yardımcı olacağı gibi, gereksiz ve temelsiz münakaşaları da engelliyebilecektir. " İş değerlendirmesi " uygulamalarının yaygınlaştırılması ve sanayimizin bu suretle ilmi esaslara dayalı bir ücret yapısına kavuşturulması sağlanmalıdır.

İş değerlendirmesi, işçiler ve yönetim açısından belirsizliklere yol açan unsurların ortadan kaldırılmasında önemli rol oynamaktadır. İşlerin sistematik bir değerlendirilmesi, adil ücret sistemlerine olanak sağlamaktadır. Başarı değerlendirmesi ile de adil terfi ve mükâfatlandırma sistemlerine olanak sağladığında, sonuçta: Motivasyon, üretim artışı, kalite artışı ve verimlilik artışı sağlanacaktır.



K A Y N A K L A R

- [1] ATAAY, İ.D., İş-İşgören ve Ücret İlişkisi, Seminer Notları, İstanbul 1978.
- [2] ÜSTÜNEL, B., Ekonominin Temelleri, 4. Basım, Ankara 1983.
- [3] BEDİR, E., Verimlilik ve Ücret Sistemleri, İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücretler Semineri, Ankara 1990.
- [4] EKONOMİ, M., İş Hukuku, C-1, İstanbul 1987.
- [5] İNCE, E., Her Yönüyle Ücret, İstanbul 1990.
- [6] ESENER, T., İş Hukuku, 3. Bası, Ankara 1978.
- [7] EYRENCİ, Ö., Aylık Ücretli İşçiye Çalışılmayan Tatil Günlerinde Ayrıca Ücret Ödenmemesi, Karar İncelemesi, İHU, İşK.45 (No:1).
- [8] ÇELİK, N., İş Hukuku Dersleri, 10. Bası, İstanbul 1990.
- [9] CENTEL, T., İş Hukukunda Ücret, İstanbul 1988.
- [10] KUTAL, G., Sosyal Yardımlar ve En Az Ücret, Karar İncelemesi, İHU, İşK.33 (No:1).
- [11] NARMANOĞLU, Ü., İş Hukuku, C-1, Ankara 1988.
- [12] ÖZFATURA, B.; ESKİ, H., Ücret Sistemleri, İzmir 1980.
- [13] ELBİR, H.K., İş Hukuku, İstanbul 1987.
- [14] ZAIM, S., Türkiye'de Ücret ve Gelirler Siyaseti, Ankara 1974.
- [15] ÇENBERCİ, M., İş Kanunu Şerhi, Ankara 1984.

- [16] ZAİM, S., Çalışma Ekonomisi, İstanbul 1990.
- [17] TUNÇOMAĞ, K., İş Hukuku I, Genel Kavramlar - Hizmet Sözleşmesi, İstanbul 1984.
- [18] SAYMEN, F.H., Türk İş Hukuku, İstanbul 1954.
- [19] AKÜN, Ö.F.; ALTINOK, O.; ATAAY, İ.D.; ZAİM, S., Türkiye'de İş Değerlendirmesi Uygulamasına Geçişin Teknik ve Hukuki Mes'eleleri ve Ücret Sistemleri, Seminer Notları, Uludağ 1984.
- [20] PATTON, J.A.; LITTLEFIELD, C.L., Job Evaluation, Illionis 1957.
- [21] BALKAN, G., İş Değerlendirmesi, Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM) Yayınları, No:71, İzmir 1980.
- [22] LANHAM, E., Administation of Wages and Salaries, New York 1963.
- [23] ATAAY, İ.D., İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. Yayın. No:3309, C-1, İstanbul 1985.
- [24] TOLUN, B., İş Değerlendirme, İşletme ve Hukuk, C-1, İstanbul 1968.
- [25] ARTAN, S., Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir 1981.
- [26] OTİS, J.L.; EUKART, R.H., Job Evaluation, Ohio 1954.
- [27] ERKMENOL, A., İş Değerlendirme Yöneticiler Toplantısı, Bildiri, Ankara 1975.
- [28] LANHAM, E., Job Evaluation, London 1955.
- [29] BELCHER, D.W., Wage and Salary Administration, 2nd.ed., Paris 1963.
- [30] NEUMANN, P., İşin Doğru Değerlendirilmesi, MPM Yayınları, No:96, ANKARA 1970.

- [31] AŞKUN, İ.C., İş Değerlendirmesi ve Türkiye'deki Uygulama, MPM, Yayın No:25, Ankara 1969.
- [32] REİSOĞLU, S., İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Kurulunun Gruplandırması Sistemi, MESS. Seminer Notları, İstanbul 1983.
- [33] ZAIM, S., Emek-Ücret ve Modern Ücret İdaresinde İş Değerlendirmesinin Yeri, Seminer Notları, İstanbul 1970.
- [34] KARAYALÇIN, İ., Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi I, İstanbul 1986.
- [35] ARMSTRONG, M., Principles and Practice of Salary Administration, London, 1974.
- [36] WHAREN, H.S., (Çev. HAMMAŞ, S.), İş Değerlendirme Prensipleri, Ankara 1964.
- [37] İNCE, E., Her Yönüyle Ücret, İstanbul 1990.
- [38] KOBU, B., Üretim Yönetimi, İstanbul 1989.
- [39] GÜLDAMLA, A., İş Değerlendirmesi Yöneticiler Toplantısı, Ankara 1975.
- [40] GÜLDAMLA, A., İş Değerlendirmesinin Türkiye'deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler, Ankara 1968.
- [41] KUTAL, M., Türkiye'de Toplu İş Sözleşmesi Düzeninde Ücret Politikası, Türkiye'de İşçi-İşveren İlişkileri, İstanbul 1974.
- [42] Konuyla İlgili Olan, İncelenen Kaynaklar :
- [43] MPM, İş Değerlendirme Anket Sonuçları, Yayın No:61, Ankara 1969.
- [44] GÜLDAMLA, A., Türkiye'de İş Değerlendirme Uygulamasının Analizi, MPM Yayın No:178, Ankara 1974.

- [45] I.L.O., Job Evaluation, Genova 1960.
- [46] MORRIS, W.J., Principles and Practice of Job Evaluation, London 1970.
- [47] ATAAY, İ.D., İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, MESS. İstanbul 1987.
- [48] MESS, Mess Üyesi İşyerlerinde İş Değerlendirmesi ve Ücretler, İstanbul 1990.

EK-A METAL SANAYİİ İŞ GRUPLANDIRMA FAKTÖR-PUAN SİSTEMİ, DERECE TANIMLARI

GRUP I-MAHARET (% 40) 400 PUAN

1. ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ (150 PUAN)

Bu faktörde işin gereği gibi yapılabilmesi için gerekli olan iş bilgisinin derecesi ölçülür.

Bu bilgilerin resmi veya resmi olmayan bir öğrenim kurumunda öğrenilmesi zorunluluğu yoktur.

Derecelerde konulan öğrenim düzeyleri,gerekli bilgilerin ölçülebilmesi için bir ölçüt niteliğindedir, bu düzeyler mümkün olan tüm hallerde gerekli iş bilgisinin kazanılması yollarına bakılmaksızın eşdeğer eğitim düzeyinin tayininde kullanılır. İşin niteliği itibariyle işbaşında çalışarak öğrenilmesi mümkün olan işlerde işin öğrenimi için gerekli olan fiili çalışma süresi de gözönünde tutulur.

	Derece	Puan
İlkokul öğreniminden sonra, oryantasyon veya işbaşında işin yapılışı gösterilerek ve uygulaması yaptırılarak kısa bir öğretim ile yapılabilir işler.	I	30
İlkokul öğreniminden sonra işin yapılışını ve uygulanmasının belli bir düzen ve süre içinde işbaşında eğitim yolu ile öğretilmesi mümkün olabilecek işler.	II	60
İlkokul öğreniminden sonra, işin yapılabilmesi için gerekli bilgilerin kuramsal ve uygulamalı olarak kısa süreli eğitim programları ile verilmesi gerekli işler. (*)	III	90

	Derece	Puan
Bazı mesleki bilgilere ait temel kavramların bilinmesi gerekli işler (Resmi öğretim meslek okullarının orta düzeyleri veya buna eşdeğer olabilecek resmi veya resmi olmayan düzenli programlar ile kuramsal ve uygulamalı yapılan öğretimler).	IV	120
Lise Endüstri Meslek Liseleri, Tekniker Okulları veya eşdeğer düzeyde bilgilere sahip olunmasını gerektiren işler.	V	150

2. DENEYİM (100 PUAN)

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

	Derece	Puan
3 (dahil) Aya kadar	I	20
1 (dahil) Yıla kadar	II	40
3 (dahil) Yıla kadar	III	60
5 (dahil) Yıla kadar	IV	80
5 Yıldan fazla	V	100

(*) Eğitim programları çerçevesinde verilecek iş bilgisi, çeşitli kurum ve kuruluşlarca belirlenmiş eğitim süreleri ve programlarına eşdeğer düzeyde düşünülmemiştir.

3. BECERİ (75 PUAN)

Bu faktör gerekli bilgi ve deneyimden bağımsız olarak, kullanılan makina, takım ve donanım ile üzerinde çalışılan parça, yarımamül ve malzemelerin hassasiyet ve diğer özelliklerine bağlı olarak işin yapılması sırasında gösterilmesi gerekli olan özel bedensel ve zihinsel yetenekleri belirtir. İşin yapılması esnasında gereken el, göz, ayak gibi uzuvlar arasında koordinasyonun karmaşıklık ve zorluk derecesi de göz-önüne alınır.

	Derece	Puan
İşin yeterli bilgi ve deneyimi olan herkesin yapabileceği cinsten; özel bir beceri gerektirmeyen basit işler.	I	15
Basit alet, donanım ve tezgahları ile hassas olmayan parçalar üzerinde çalışırken veya hassas olmayan işler yaparken birkaç uzvun koordineli şekilde kullanılmasını gerektiren işler.	II	30
Basit alet donanım ve tezgah kullanılmakla beraber hassas parçalar üzerinde çalışırken veya hassas bir iş yaparken birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler.	III	45
Çok özel araçlar kullanırken veya çok hassas parçalar üzerinde çalışırken birkaç uzvun en yüksek düzeyde koordinasyonunu gerektiren işler.	IV	75

4. İNİSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK (75 PUAN)

Bu faktör, işin gerektirdiği karar verme çare buluculuk ve bağımsız hareket edebilme kabiliyetlerini ölçer. İşin gerektirdiği muhakeme kullanım görüş ve mantık dahilinde bağımsız bir şekilde hareket edebilme nitelikleri bu faktör içinde değerlendirilir.

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

GRUP II-SORUMLULUK (%20) 200 PUAN

5. MAKİNA, TAKİM VE DONANIM SORUMLULUĞU (45 PUAN)

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

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

6. MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU (50 PUAN)

Bu faktör, üzerinde çalışılan hammadenin israfının, yarımamül ve üretilen ürünün kaybına veya hasara uğramasını önlemek sorumluluğunu ölçer. Bu faktör değerlendirilirken en çok ilgisizlik, dikkatsizlik ve hata sonucunda meydana gelebilecek zararları ile bunların olasılık dereceleri ve meydana gelebilecek zararın giderilip giderilemeyecek nitelikte olup olmadığı göz önüne alınır.

	Derece	Puan
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammadeye zarar verebilme olasılığı az veya sınırlıdır.	I	10
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammadeye zarar verme olasılığı vardır. Ancak, hatanın farkedilmesi kolaydır ve zamanında müdahale sonucu zarar sınırlı kalabilir.	II	20
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme ve hammadeye zarar verme olasılığı vardır. Ancak, hatanın farkedilmesi kolay olmadığından müdahalede gecikme sonucu zararın derecesi önemli olabilir.	III	30
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammadeye önemli ölçüde zarar vermesi olasılığı vardır. Hatanın farkedilmesinin zorluğu, üzerinde çalışan ürünlerin büyük miktarda ve/veya değerli olması sonucunda önemli zararlar meydana gelebilir.	IV	40
Üzerinde çalışılan çok değerli ve/veya önemli miktarda ürüne, malzeme veya hammadeye çok büyük ölçüde zarar verme olasılığı vardır. Üretim temposunun yüksekliği hataların farkedilmesinin zorluğu ve/veya üzerinde çalışılan ürünün çok değerli olması sonucu büyük zararlar meydana gelebilir.	V	50

7. ÜRETİM SORUMLULUĞU (50 PUAN)

Bu faktör üretim kapasitesinin, işlem veya makinelerin standart hız ve tempolarının devam ettirilmesi zorunluluğunu ölçer. (Üretim hattında bulunan makina ve tezgahların bakım ve onarım işleri ile üretime giren malzemenin kontrol işleri, fonksiyonlarına göre üretimle doğrudan ilgili olarak kabul edilir.

	Derece	Puan
Üretimle doğrudan ilgili olmayan işlerde çalışmak	I	10
a) Üretimle doğrudan ilgili işlerde yardımcı olarak çalışmak. b) Üretimle doğrudan ilgili olmayan işlerde sorumlu olarak çalışmak.	II	20
Üretimle doğrudan ilgili işlerin sorumlusu olarak (Yalnız veya ufak bir ekip halinde) çalışmak.	III	30
Üretimle doğrudan ilgili grup halinde çalışmalarda grup tempo veya verimini aksatmayacak şekilde çalışmak.	IV	40
Seri üretim hataları içinde üretim temposunu aksatmayacak şekilde uyumlu olarak çalışmak.	V	50

8. BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK (50 PUAN)

Bu faktör işin gereği olarak , işin yapılacağı yerde veya civarında çalışanların veyahut yapılan işin sonucu itibarıyla diğer kimselerin zarar görmesine yol açmamak ve onları korumak için gösterilmesi gerekli dikkat özen ile muhtemel kazaların sonuçlarını ölçer.

	Derece	Puan
İşin yapıldığı yerin diğer çalışma yerlerinden ayrılmış olduğu ve diğer kişilerin iş güvenirliliğine zarar vermenin veya çalışılan makina, hammadde ve malzemenin türü itibariyle başkalarının iş güvenliğini etkilemenin söz konusu olmadığı veya çok az olasılığın bulunduğu durumlar	I	20
Ortak çalışma mahallerinde çeşitli tezgah, makinalar, hammadde veya malzemelerle çalışırken civarda çalışan, bulunan veya yardım edenlerin iş güvenliğine zarar vermenin söz konusu olabileceği durumlar.	II	40
a) Ortak çalışma hallerinde elektrik ile veya mekanik hareket eden donanım veya vasıtaların kullanılması, bunlarla malzeme, hammadde taşınması kaldırılması, yerleştirilmesi, istiflenmesi gibi hususlar. b) Elektrik veya mekanik tesisat ve donanımların bakımı, onarımı, ayarı veya yapımı sonucu ortaya çıkabilecek hataları ile diğerlerinin iş güvenirliliğine zarar vermenin söz konusu olduğu durumlar.	III	30
Ciddi tehlike doğurabilecek, donanım, tesisat, malzeme veya makinelerle bir ekip halinde veya yardımcılarla çalışırken ekip mensupları, yardımcılar veya diğerlerinin iş güvenliğinin sağlanması veya sağlıklarının korunmasından sorumlu olunan durumlar.	IV	40

	Derece	Puan
Aynı anda çok sayıda kişiyi veya bir tesisi ciddi suretle etkileyebilecek yanıcı, yakıcı, patlayıcı maddeler, basınçlı tanklar, büyük kapasiteli ergitilmiş metaller ile çalışmanın ve diğerlerinin iş güvenliğine veya sağlığına zarar verebilmenin söz konusu olduğu durumlar.	V	50

10. GRUP(III- ÇABA(% 20) 200 PUAN

9. ZİHİNSEL ÇABA (100 PUAN)

Bu faktör işin gereği gibi yapılabilmesi için harcanacak zihinsel çabanın derecesini ölçer.

	Derece	Puan
Çok basit, rutin dahi olmayan işlerin yapılması için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	I	20
Belli standartlar çerçevesinde rutin ve basit işlerin yapılması için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	II	40
Mevcut verileri izlemek, kontrol etmek, ayarlamak ve uygulamak için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	III	60
Mevcut verilere göre hesaplamalar ile, ölçme ve kontroller yaparak, elde edilecek sonuçlara göre işleri düzenlemek ve yapmak için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	IV	80

	Derece	Puan
Mesleki bilgileri kullanarak, seçeneklerin sözkonusu olabileceği değerlendirme, planlama, hesaplama ile sonuçların kontrolünü ve uygulamasını yapacak düzeyde zihinsel çaba.	V	100

10. BEDENSEL ÇABA (100 PUAN)

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

	Derece	Puan
Çalışma süresinin büyük kısmında oturarak, zaman zaman ayakta veya yürüyerek, sadece küçük kas gruplarını kullanarak hafif el aleti veya malzeme ile çalışmak.	I	20
Çalışma süresinin büyük kısmında ayakta, zaman zaman oturarak sadece küçük kas gruplarını kullanarak hafif el aleti veya malzeme ile çalışmak.	II	40
Sürekli ayakta, zaman zaman oldukça ağır parçaları kaldırıp yerleştirmek, itmek, çekmek vb. işleriyapmak bunları yaparken sırt ve bacaklardaki ağır kas gruplarını kullanmak.	III	60

	Derece	Puan
Ayakta ve çeşitli vücut pozisyonlarında zaman zaman ağır parçaları kaldırıp yerleştirmek, itip çekmek vb. işleri yapmak. Bunları yaparken ağır kas gruplarının bir veya birkaçını bir arada kullanmak.	IV	80
Çalışma süresinin büyük kısmında çok ağır parçaları kaldırmak, yerleştirmek, çekmek, itmek vb. işleri çeşitli ve güç vücut pozisyonlarında, zaman zaman statik tutma işleri de yaparak gerçekleştirmek. Bunları yaparken ağır kas gruplarını uzun süreli kullanmak.	V	100

GRUP IV-İŞ KOŞULLARI (% 20) 200 PUAN

11. İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER (100 PUAN)

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

0 işte daha önce hiçbir kaza olmamış olsa dahi, meydana gelebilecek muhtemel kazalar gözönünde bulundurulur.

	Derece	Puan
Ezik, çizik, sıyrık ve basit yanık gibi hafif yaralanmalara nadiren yol açabilecek işler	I	20

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

12. ÇALIŞMA KOŞULLARI (100 PUAN)

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

	Derece	Puan
Büro ve benzeri bir ortamda çalışmak.	I	20
Üretim yapılmayan veya bakım, onarım veya hafif montaj işlerinin yapıldığı ortamlar ya da benzeri ortamlarda çalışmak.	II	40

	Derece	Puan
Makinaların çalıştığı veya bunların doğurabileceği koşullara eşdeğer diğer koşulların bulunabileceği ortamda; açık ya da aralıklı açık hava koşullarına maruz olarak çalışmak.	III	60
Açık havada veya zor şartlar altında çalışmak.	IV	80
Çalışma şartlarının çok ağır olduğu veya çok rahatsızlık verdiği ortamlarda çalışmak	V	100



EK-B ÖRNEK İŞLER KARMA GRUP-PUAN SIRALAMASI

KARMA GRUP-PUAN SIRALAMASI

GRUP I	GRUP	PUAN
ÇAYCILIK	I	260
YEMEKHANE İŞÇİLİĞİ	I	260
TEMİZLİKCİLİK	I	280
MEYDANCILIK	I	300
GRUP II		
MUKAVA AMBALAJ İŞÇİLİĞİ	II	315
BAHÇE İŞÇİLİĞİ	II	320
ODACILIK	II	320
* LABORATUVAR TEMİZLİK İŞÇİLİĞİ	II	325
GENEL YARDIM İŞÇİLİĞİ	II	330
AMBAR İŞÇİLİĞİ	II	340
YÜKLEME BOŞALTIMA İŞÇİLİĞİ	II	350
ÇAMARŞIRHANE İŞÇİLİĞİ	II	355
GRUP III		
BAHÇE İŞÇİLİĞİ-A	III	370
GARSONLUK	III	370
SOSYAL HİZMETLER	III	370
YAĞLAMA İŞÇİLİĞİ	III	370
* DESEN YAPIŞTIRMA İŞÇİLİĞİ	III	375
MİKTAR KONTROL İŞÇİLİĞİ	III	375
MÜYENE VE AYIRIM İŞÇİLİĞİ	III	375
AŞÇI YARDIMCILIĞI	III	385
ELEKTROMEKANİK AYAR İŞÇİLİĞİ-B	III	385
ELEKTROMEKANİK MONTAJ İŞÇİLİĞİ-B	III	390
İNŞAAT BAKIM YARDIMCI İŞÇİLİĞİ	III	390
* PRESCİLİK-C	III	395
TAKIMHANE İŞÇİLİĞİ	III	400

	<u>GRUP</u>	<u>PUAN</u>
DOĞRULTMACILIK-B	III	405
SERİ ÜRETİM TEZGAH İŞÇİLİĞİ-D	III	405
* SERİ ÜRETİM İŞÇİLİĞİ-C	III	415
AHŞAP AMBALAJ İŞÇİLİĞİ	III	415
ÇAPAKÇILIK-B	III	420
MARKALAMACILIK	III	420
OTO DÖŞEME İŞÇİLİĞİ	III	420
SARGI MAKİNALARI İŞÇİLİĞİ-B	III	420
MALZEME TAKİP VE DAĞITIM İŞÇİLİĞİ	III	425
ÜRETİM YARDIM İŞÇİLİĞİ	III	425
* MONTAJ İŞÇİLİĞİ-C	III	425
KALIP-APARAT BAKIMCILIK	III	430
GRUP IV		
MAKİNA BAKIM VE YARDIMCI İŞÇİLİĞİ	IV	435
LEHİMCİLİK	IV	440
PLASTİK İŞÇİLİĞİ-D	IV	440
* SERİGRAFİ İŞÇİLİĞİ	IV	440
SIHHİ TESİSATÇILIK-B	IV	440
DÖVME YARDIMCI İŞÇİLİĞİ	IV	445
ELEKTROMEKANİK MONTAJ İŞÇİLİĞİ-A	IV	445
ISIL İŞLEM İŞÇİLİĞİ-D	IV	445
BAHÇEVANLIK B	IV	450
BİNA VE TESİS BOYACILIĞI	IV	450
BOYAHANE YARDIMCI İŞÇİLİĞİ	IV	450
YÜZEY İŞLEMECİLİK	IV	450
OCAK ŞARJ İŞÇİLİĞİ	IV	455
SAÇ İŞLEME MAKİNALARI İŞÇİLİĞİ-B	IV	455
YARDIMCI TESİSLER YARDIMCI İŞÇİLİĞİ	IV	455
* SERİ ÜRETİM NC/CNC TEZGAH İŞÇİLİĞİ-C	IV	460
AMBARCILIK	IV	460
HAZIRLAMA VE TAKİP İŞÇİLİĞİ-B	IV	460
SAPANCILIK	IV	460
SİNAİ FIRIN İŞÇİLİĞİ-D	IV	460

	<u>GRUP</u>	<u>PUAN</u>
* KALİTE KONTROLÇULUK-C	IV	465
İNGOT KALIP HAZIRLAMA İŞÇİLİĞİ-B	IV	465
İNŞAAT BAKIM İŞÇİLİĞİ-C	IV	465
KUMLAMA TEZGAHI İŞÇİLİĞİ	IV	465
* SEPARATÖR İŞÇİLİĞİ	IV	465
AŞÇILIK-B	IV	470
ELEKTRONİK VE ELEKTRİKLİ ÜRÜNLER		
ARIZA ONARIMCILIĞI-C	IV	470
ELEKTROMEKANİK AYAR İŞÇİLİĞİ-A	IV	470
EMAYE PİSTOLECİLİĞİ-B	IV	470
İTFAİyecİLİK	IV	470
* İZABE YARDIMCI İŞÇİLİĞİ	IV	470
MAÇACILIK-B	IV	470
MAKASÇILIK	IV	470
POLİSAJÇILIK	IV	470
TESTERECİLİK	IV	470
DÖKÜMHANE İŞÇİLİĞİ	IV	475
* ELEKTROLİZ YARDIMCI İŞÇİLİĞİ	IV	475
İŞLETME ELEKTRİKCİLİĞİ YARDIMCI İŞÇİLİĞİ	IV	475
KUM HAZIRLAYICILIK	IV	475
PİSTOLE BOYACILIĞI-C	IV	475
SARGI MAKİNALARI İŞÇİLİĞİ-A	IV	475
TEL ÇEKME VE ÖRME İŞÇİLİĞİ	IV	475
* SERİ ÜRETİM TEZGAH İŞÇİLİĞİ-C	IV	480
ASİT YÜKLEME VE BOŞALTMA İŞÇİLİĞİ	IV	480
DOĞRULTMACILIK-A	IV	480
EMAYE HAZIRLAYICILIĞI	IV	480
EMAYE İŞÇİLİĞİ	IV	480
* FRP (CTP) ÜRETİM İŞÇİLİĞİ	IV	480
HADDE İŞÇİLİĞİ-C	IV	480
* BALATA MALZEMESİ HAZIRLAMA İŞÇİLİĞİ	IV	485
BEKÇİLİK	IV	485
ÇAPACILIK-A	IV	485
* KAYNAK İŞÇİLİĞİ	IV	485

	GRUP	PUAN
VİNG OPERATÖRLÜĞÜ-C	IV	485
YALITIM İŞÇİLİĞİ-B	IV	485
* PRESÇİLİK-B	IV	490
* MONTAJ İŞÇİLİĞİ-B	IV	490
SERİ ÜRETİM İŞÇİLİĞİ-B	IV	490
BOYAHANE TESİS TAKİPÇİLİĞİ	IV	490
EMAYE DALDIRMA İŞÇİLİĞİ	IV	490
EMAYE FIRINLAMA İŞÇİLİĞİ	IV	490
KAZAN İZOLE İŞÇİLİĞİ	IV	490
NOKTA KAYNAĞI İŞÇİLİĞİ	IV	490
TRAKTÖR SÜRÜCÜLÜĞÜ	IV	490
YALITIM MALZEMESİ HAZIRLAMA İŞÇİLİĞİ	IV	490
FORKLİFTÇİLİK-B	IV	495
KALORİFERCİLİK	IV	495
GRUP V		
MARKACILIK-D	V	500
METAL KAPLAMA İŞÇİLİĞİ	V	500
KOMPRESÖRCÜLÜK	V	505
* BASKI İŞÇİLİĞİ	V	505
İNŞAAT BAKIM İŞÇİLİĞİ-B	V	510
BAHÇEVANLIK-A	V	515
BOYA HAZIRLAMA İŞÇİLİĞİ	V	515
ELEKTRONİK VE ELEKTRİKLİ ÜRÜNLER		
ARIZA ONARIMCILIĞI-B	V	515
* FRP (CTP) ÜRETİM İŞÇİLİĞİ-A	V	515
KAPORTACILIK-C	V	515
KUMLAMA İŞÇİLİĞİ	V	515
MONTÖRLÜK-C	V	515
PLANYACILIK-C	V	515
SERİ ÜRETİM BOBİNAJ İŞÇİLİĞİ	V	515
TRAFÖ BOBİN SARMA İŞÇİLİĞİ-C	V	515
* KALİTE KONTROLÇÜLÜK-B	V	520

	GRUP	PUAN
FREZECİLİK-D	V	520
* HADDE ONARIM İŞÇİLİĞİ (TEL ÇEKME)	V	520
HİDROTEST OPERATÖRLÜĞÜ-C	V	520
METKAP TEZGAH İŞÇİLİĞİ-C	V	520
METAL PÜSKÜRTME İŞÇİLİĞİ	V	520
TEL ÇEKME VE ÖRME İŞÇİLİĞİ-B	V	520
TESVİYECİLİK-C	V	520
TORNACILIK-D	V	520
EL KALIPLAMA İŞÇİLİĞİ-E	V	525
EV EŞYALARI SERVİS TAMİRCİLİĞİ-C	V	525
MAKİNA BAKIMCILIĞI-E	V	525
MARANGOZLUK-C	V	525
SIHHİ TESİSATÇILIK-A	V	525
İNGOT KALIP HAZIRLAMA İŞÇİLİĞİ-A	V	530
* PRES DÖKÜM İŞÇİLİĞİ	V	530
ISIL İŞLEM İŞÇİLİĞİ-C	V	530
İZABECİLİK-E	V	530
KONTİNÜ DÖKÜMCÜLÜK-E	V	530
PLASTİK İŞÇİLİĞİ	V	530
SAÇ KESME İŞÇİLİĞİ-B	V	530
SİNAİ FIRIN İŞÇİLİĞİ	V	530
* BORU SICAK İZOLASYON İŞÇİLİĞİ	V	535
MAÇACILIK-A	V	535
EMAYE PİSTOLECİLİĞİ-A	V	540
İŞLETME ELEKTRİKÇİLİĞİ-E	V	540
KAYNAKCILIK-C	V	540
SAÇ İŞLEME MAKİNALARI İŞÇİLİĞİ-A	V	540
SICAK DUVARCILIK-B	V	540
TAKIM BİLEME İŞÇİLİĞİ-B	V	540
TAŞLAMA TEZGAH İŞÇİLİĞİ-D	V	540
TEKNİK RESAMLIK	V	540
VİNÇ OPERATÖRLÜĞÜ-B	V	540
BOBİNAJCILIK-B	V	540
* SERİ ÜRETİM NC/CNC TEZGAH İŞÇİLİĞİ-B	V	545

	GRUP	PUAN
* GÖZTAŞI ÜRETİM TESİSİ İŞÇİLİĞİ	V	545
HAZIRLAMA VE TAKİP İŞÇİLİĞİ-A	V	545
* OTOMOTİV ŞASI VE İSKELET İŞÇİLİĞİ	V	545
SERİGRAFIKLIK	V	550
ŞOFÖRLÜK	V	550
* SERİ ÜRETİM TEZGAH İŞÇİLİĞİ-B	V	550
YALITIM İŞÇİLİĞİ-A	V	550
YARDIMCI TESİSLER İŞÇİLİĞİ-D	V	550
* PRESCİLİK-A	V	555
AŞÇILIK-A	V	555
PİSTOLE BOYACILIĞI-B	V	555
SICAK SOĞUK ŞEKİLENDİRMECİLİK	V	555
* MONTAJ İŞÇİLİĞİ-A	V	560
DÖVMECİLİK-B	V	560
FORKLİFTÇİLİK-A	V	560
GAZ-ALTI/TOZ-ALTI KAYNAK İŞÇİLİĞİ	V	560
HADDE İŞÇİLİĞİ-B	V	560
MEKANİK DÖKÜM İŞÇİLİĞİ-B	V	560
SERİ ÜRETİM KAYNAK İŞÇİLİĞİ	V	560
SERİ ÜRETİM İŞÇİLİĞİ-A	V	560

GRUP VI

MAKİNA BAKIMCILIK-D	VI	565
ELEKTRONİK VE ELEKTRİKLİ ÜRÜNLERİ	VI	
ARIZA ONARIMCILIĞI-A	VI	570
ELEKTROLİZ İŞÇİLİĞİ	VI	570
* RASPACILIK-B	VI	570
OTOMOTİV SON KONTROL ELEKTRİK		
ARIZA GİDERİCİLİĞİ	VI	570
PANTOGRAF İŞÇİLİĞİ	VI	570
BOHRWERK TEZGAH İŞÇİLİĞİ-C	VI	575
FREZECİLİK-C	VI	575
İNGOT DÖKÜMCÜLÜK-C	VI	575
İŞLETME ELEKTRİKÇİLİĞİ-D	VI	575

	GRUP	PUAN
MARKACILIK-C	VI	575
TORNACILIK	VI	575
EL KALIPLAMA İŞÇİLİĞİ-D	VI	580
HASSAS MAÇACILIK-B	VI	580
* KAUCUK HAMUR İŞÇİLİĞİ	VI	580
KAZAN BORUCULUĞU	VI	580
KOKİL DÖKÜMCÜLÜĞÜ-B	VI	580
MONTÖRLÜK-B	VI	580
* OTOBÜS CAM HAZIRLAMA VE MONTAJ İŞÇİLİĞİ	VI	580
VARGELCİLİK	VI	580
* METAL SIVAMACILIĞI	VI	585
* LABORATUVAR İŞÇİLİĞİ-C	VI	585
PLANYACILIK-B	VI	585
SAÇ KESME İŞÇİLİĞİ-A	VI	585
* SPEKTROMETRE VE GAZ ANALİZCİLİĞİ	VI	585
SICAK DEMİRCİLİK	VI	585
TAŞLAMA TEZFAH İŞÇİLİĞİ-C	VI	585
* GÖZTAŞI KRİSTALLENDİRME İŞÇİLİĞİ	VI	590
KALIP VE TAKIM APARAT İŞÇİLİĞİ-D	VI	590
KAPORTACILIK-B	VI	590
* SOĞUK DEMİRCİLİK-C	VI	590
YARDIMCI TESİSLER İŞÇİLİĞİ-C	VI	590
* KALİTE KONTROLÇULUK-A	VI	595
MARANGOZLUK-B	VI	595
METAL KAPLAMA İŞÇİLİĞİ-A	VI	595
MODELÇİLİK-D	VI	595
MOTORLU ARAÇLAR BAKIM VE ONARIMCILIĞI-C	VI	595
PROTOTİP İŞÇİLİĞİ-B	VI	595
VİNÇ OPERATÖRLÜĞÜ-A	VI	595
* ÇELİK KONSTRÜKSİYON İŞÇİLİĞİ-C	VI	600
HADDELER KUMANDA OPERATÖRLÜĞÜ	VI	600
KALIP BAĞLAMA VE AYAR İŞÇİLİĞİ-B	VI	600

	<u>GRUP</u>	<u>PUAN</u>
KUMANDA TABLOSU MONTAJ İŞÇİLİĞİ	VI	600
POTACILIK	VI	600
TEL ÇEKME VE ÖRME İŞÇİLİĞİ-A	VI	600
* TESİSLER İŞLETME OPERATÖRLÜĞÜ-B	VI	600
TRAFO BOBİN SARMA İŞÇİLİĞİ-B	VI	600
ELEKTROENSTELASYON İŞÇİLİĞİ	VI	605
HADDE İŞÇİLİĞİ-A	VI	605
İNŞAAT BAKIM İŞÇİLİĞİ-A	VI	605
ISIL İŞLEM İŞÇİLİĞİ-B	VI	605
İZABECİLİK-D	VI	605
KAYNAKCILIK-B	VI	605
KOORDİNAT SAÇ İŞLEME TEZGAH İŞÇİLİĞİ	VI	605
MERDANE VE YOLLUK HAZIRLAMA İŞÇİLİĞİ	VI	605
MOTOR TEST OPERATÖRLÜĞÜ-B	VI	605
PLASTİK İŞÇİLİĞİ-B	VI	605
* SERİ ÜRETİM TEZGAH İŞÇİLİĞİ-A	VI	605
SICAK DUVARCILIK-A	VI	605
SİNAİ FIRIN İŞÇİLİĞİ-B	VI	605
TRAFO MONTAJ İŞÇİLİĞİ-B	VI	605
AĞIR DONANIM İŞÇİLİĞİ-C	VI	610
* ALEVLE YÜZEY TEMİZLEME İŞÇİLİĞİ	VI	610
ALÜMİNYUM DOĞRAMA VE MONTAJ İŞÇİLİĞİ	VI	610
HADDEHANE KESKE VE TRANSFER OPERATÖRLÜĞÜ	VI	610
MATKAP TEZGAHI İŞÇİLİĞİ-B	VI	610
MATKAP TEZGAHI İŞÇİLİĞİ-B	VI	610
PRES AYAR ÜRETİM İŞÇİLİĞİ-B	VI	615
PRİNÇ BRONZ DÖKÜM İŞÇİLİĞİ	VI	615
* SEVKİYAT İŞÇİLİĞİ	VI	615
* SERİ ÜRETİM NC/CNC TEZGAHI İŞÇİLİĞİ-A	VI	620
KONTİNÜ DÖKÜMCÜLÜK-D	VI	620
OTOMOTİV İSKELET DOĞRULTMA İŞÇİLİĞİ	VI	620
PİSTOLE BOYACILIĞI-A	VI	620

	<u>GRUP</u>	<u>PUAN</u>
PLANLAMA VE KONTROL İŞÇİLİĞİ-B	VI	620
TESVİYECİLİK-B	VI	620
DÖVMECİLİK-A	VI	625
EV EŞYALARI SERVİS TAMİRCİLİĞİ-B	VI	625
HİDROTEST OPERATÖRLÜĞÜ-B	VI	625
İŞ MAKİNALARI OPERATÖRLÜĞÜ-B	VI	625
MEKANİK DÖKÜM İŞÇİLİĞİ	VI	625
TAKIM BİLEME İŞÇİLİĞİ-A	VI	625
GRUP VII		
* FOTOĞRAFCILIK	VII	630
AĞIR VASITA ŞOFÖRLÜĞÜ	VII	635
* EMAYE PUDRACILIĞI (SERPME)	VII	635
İŞLETME ELEKTRİKÇİLİĞİ-C	VII	635
KAPORTACILIK-A	VII	635
OTOMOTİV KONTROL VE TEST İŞÇİLİĞİ	VII	635
DÖKÜM VİNCİ OPERATÖRLÜĞÜ	VII	640
İNGOT DÖKÜMCÜLÜĞÜ-B	VII	640
SAVURMA DÖKÜM İŞÇİLİĞİ	VII	640
EV EŞYALARI SERVİS TAMİRCİLİĞİ-A	VII	645
KOKİL DÖKÜMCÜLÜK-A	VII	645
MAKİNA BAKIMCILIK-C	VII	645
* METAL/TOZ DOLGU İŞÇİLİĞİ	VII	645
PRES DÖKÜM AYAR VE ÜRETİM		
İŞÇİLİĞİ-B	VII	645
* ÇOK YÜKSEK GERİLİMLİ TRAFOMONTAJ		
İŞÇİLİĞİ-B	VII	650
EL KALIPLAMA İŞÇİLİĞİ-C	VII	650
FRP (CTP) KALIPÇILIĞI-B	VII	650
MODELÇİLİK-C	VII	650
PROTOTİP İŞÇİLİĞİ-A	VII	650
RADYOGRAFİ OPERATÖRLÜĞÜ	VII	650
EKSTRÜZYON PRES İŞÇİLİĞİ-B	VII	655

	GRUP	PUAN
ELEKTRO-EROZYONCULUK-B	VII	655
HADDELER KUMANDA OPERATÖRLÜĞÜ-B	VII	655
MARKACILIK-B	VII	655
* NUMUNE HAZIRLAMA İŞÇİLİĞİ	VII	655
SÜRGÜ SİSTEMİ HAZIRLAMA İŞÇİLİĞİ	VII	655
TEZGAH AYAR İŞÇİLİĞİ-B	VII	655
TRAFO BOBİN SARMA İŞÇİLİĞİ-A	VII	655
* KALİTE KONTROL TEKNİSYENLİĞİ-B	VII	660
* BASKI MAKİNASI OPERATÖRLÜĞÜ-B	VII	660
HASSAS MAÇACILIK-A	VII	660
HİDROTEST OPERATÖRLÜĞÜ-A	VII	660
* NC/CNC TEZGAH İŞÇİLİĞİ	VII	660
MARANGOZLUK-A	VII	660
MOTORLU ARAÇLAR BAKIM VE ONARIMCILIĞI-B	VII	660
* ÜNİVERSAL TAKIM TAŞLAMA TEZGAH İŞÇİLİĞİ	VII	660
* OTOBÜS BOYACILIĞI	VII	660
TRAFO MONTAJ İŞÇİLİĞİ-A	VII	660
RASPAŞÇILIK-A	VII	660
* ELEKTROLİZ TESİS OPERATÖRLÜĞÜ	VII	665
* TESİSLER İŞLETME OPERATÖRLÜĞÜ-A	VII	665
* İŞLETME ELEKTRONİKÇİLİĞİ-C	VII	665
BOBİNAJÇILIK-A	VII	670
ELEKTROMEKANİK ÜRÜNLERİ ONARIM VE SERVİS İŞÇİLİĞİ-B	VII	670
ISIL İŞLEM İŞÇİLİĞİ-A	VII	670
İZABECİLİK-C	VII	670
KAYNAKÇILIK-A	VII	670
MOTOR TEST OPERATÖRLÜĞÜ-A	VII	670
PLANYACILIK-A	VII	670
AĞIR DONANIM İŞÇİLİĞİ-B	VII	675
BOHRWERK TEZGAHI İŞÇİLİĞİ-B	VII	675
FREZECİLİK-B	VII	675

	GRUP	PUAN
HASSAS ÖLÇÜM KONTROLÖRLÜĞÜ	VII	675
KALIP VE TAKIM APARAT İŞÇİLİĞİ-C	VII	675
MATKAP TEZGAHI İŞÇİLİĞİ-A	VII	675
PLANLAMA VE KONTROL İŞÇİLİĞİ-A	VII	675
SİNAİ FIRIN İŞÇİLİĞİ-A	VII	675
SOĞUK DEMİRCİLİK-B	VII	675
TORNACILIK-B	VII	675
İŞ MAKİNALARI OPERATÖRLÜĞÜ-A	VII	680
KOORDANAT DELİK TEZGAHI İŞÇİLİĞİ-B	VII	680
MONTÖRLÜK-A	VII	680
PLASTİK İŞÇİLİĞİ-A	VII	680
PRES AYAR ÜRETİM İŞÇİLİĞİ-A	VII	680
YARDIMCI TESİSLER İŞÇİLİĞİ-B	VII	680
DİŞLİ TEZGAH İŞÇİLİĞİ	VII	685
KALIP BAĞLAMA VE AYAR İŞÇİLİĞİ-A	VII	685
* LABORATUVAR İŞÇİLİĞİ-B	VII	685
TAŞLAMA TEZGAH İŞÇİLİĞİ-B	VII	685
TESVİYECİLİK-A	VII	685
ÇELİK KONSTRÜKSİYON İŞÇİLİĞİ-B	VII	690
KONTİNÜ DÖKÜMCÜLÜK-C	VII	690

GRUP VIII

MOTORLU ARAÇLAR BAKIM VE ONARIMCILIĞI-A	VIII	700
PRES DÖKÜM AYAR VE ÜRETİM İŞÇİLİĞİ-A	VIII	700
* ÇOK YÜKSEK GERİLİMLİ TRAFO MONTAJ İŞÇİLİĞİ-A	VIII	710
* İZABE VAKUM OPERATÖRLÜĞÜ	VIII	715
KOORDİNAT DELİK TEZGAHI İŞÇİLİĞİ-A	VIII	715
* NC/CNC TEZGAH TEKNİSYENLİĞİ-B	VIII	715
EKSTRÜZYON PRES İŞÇİLİĞİ-A	VIII	720
HADDELER AYAR İŞÇİLİĞİ	VIII	720
LABORATUVAR İŞÇİLİĞİ	VIII	720
MARKACILIK-A	VIII	720

	<u>GNUP</u>	<u>PUAN</u>
BOHRWERK TEZGAHI İŞÇİLİĞİ-A	VIII	730
ELEKTROEROZYONCULUK-A	VIII	730
FREZECİLİK-A	VIII	730
* KALİTE KONTROL TEKNİSYENLİĞİ-A	VIII	730
KONTİNÜ DÖKÜMCÜLÜK-B	VIII	730
TORNACILIK-A	VIII	730
* AĞIR VASITA TECRÜBE KONTROLÖRLÜĞÜ	VIII	735
ELEKTROMEKANİK ÜRÜNLERİ ONARIM		
VE SERVİS İŞÇİLİĞİ-A	VIII	735
İŞLETME ELEKTRİKÇİLİĞİ-B	VIII	735
MODELÇİLİK-B	VIII	735
SOĞUK DEMİRCİLİK-A	VIII	740
TAŞLAMA TEZGAH İŞÇİLİĞİ-A	VIII	740
TEZGAH AYAR İŞÇİLİĞİ	VIII	740
ÇELİK KONSTRÜKSİYON İŞÇİLİĞİ-A	VIII	745
HADDELER KUMANDA OPERATÖRLÜĞÜ-A	VIII	745
İŞLETME ELEKTRONİKÇİLİĞİ-B	VIII	745
İZABECİLİK	VIII	745
KALIP VE TAKIM APARAT İŞÇİLİĞİ-B	VIII	750
* BASKI MAKİNASI OPERATÖRLÜĞÜ-A	VIII	750
EL KALIPLAMA İŞÇİLİĞİ-B	VIII	750
FRP (CTP) KALIPÇILIĞI-A	VIII	750
* TESİSLER İŞLETME TEKNİSYENLİĞİ-B	VIII	750
EĞİTİCİ KAYNAKÇILIK	VIII	755
KIZAK TAŞLAMA İŞÇİLİĞİ	VIII	755
YARDIMCI TESİSLER İŞÇİLİĞİ-A	VIII	755

GRUP IX

* NC/CNC TEZGAH TEKNİSYENLİĞİ-A	IX	780
MAKİNA BAKIMCILIK-A	IX	780
MODELÇİLİK-A	IX	785
KALIP VE TAKIM APARAT İŞÇİLİĞİ-A	IX	790
GAZ TESİSİ OPERATÖRLÜĞÜ	IX	800

	<u>GRUP</u>	<u>PUAN</u>
İŞLETME ELEKTRİKÇİLİĞİ-A	IX	800
HADDECİLİK	IX	800
SPEKTROMETRE VE GAZ ANALİZ LABORANTLIĞI	IX	800
EL KALIPLAMA İŞÇİLİĞİ-A	IX	820
KONTİNÜ DÖKÜMCÜLÜK-A	IX	820
* İŞLETME ELEKTRONİKÇİLİĞİ-A	IX	820
* TESİSLER İŞLETME TEKNİSYENLİĞİ-A	IX	860
İZABECİLİK-A	IX	870



Tablo - C-1
İŞ ANALİZ VE DEĞERLENDİRME FORMU

İŞİN ÜNVANI : ...KONTİNÜ DÖKÜMCÜLÜK-A.....İŞİN TOPLAM PUANI: .820.....

İŞİN PUAN GRUBU ARALIĞI : ...756.-/-.....

İŞ GRUBU: .IX.....

Genel nezaret altında kontinü döküm makinaları ile emniyetli ve sürekli bir şekilde çelik üretiminden sorumlu olarak çalışmak; bu amaçla, kontinü döküm işlerini planlamak, kontinü döküm makinalarının döküm öncesi hazırlık işlemlerini yapmak, manken başlıklarını çekerek kalıpları hazırlamak, tandişlerin gerekli sıcaklığa gelmesini sağlamak; sıvı metalden, istenilen özelliklerde katı metal elde edilmek için gerekli malzeme akış ve soğutma donanım ayarlarını yapmak, döküm sırasında meydana gelen arızalara müdahale etmek; kontinü döküm makinalarının günlük temizlik, periyodik bakım ve onarımlarının yapılmasını veya bu işlerin yapılabilmesi için ekipteki elemanların fonksiyonel çalışmasını sağlamak.

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELERİ

Çeşitli kontinü döküm makinaları, tandişler, çeşitli ızalasyon ve katkı maddeleri; çeşitli el ve ölçme aletleri ; el kumandalı vinç ; oksii-asetilen-propan takımları.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSÜRLAR	
		Derece	Puan		
MAHARET GRUBU				Çeşitli türde kontinü döküm makinaları ve çeliğin metalürjik özellikleri konularında mesleki bilgi sahibi olmak.	
1	Öğrenim veya temel bilgi	5	150		
2	Deneyim	4	80		Gerekli öğretim ve temel bilgilerin kazanılmasından sonra değişik kontinü döküm makinalarında 4 yıl fiilen deneyim sahibi olmak.
3	Beceri	3	45		Kalıp ayarlarını yapabilmek, kalıptaki çevik seviyesinin durumuna göre makine çalışma hızını, çeliğin özelliklerine göre kalıp, soğutma suyu,"S" yolları ve debi ayarlarını yapabilmek.
4	İnsiyatif ve çare buluculuk	3	45	Çelik üretimini planlayarak, döküm öncesi, döküm sırasında ve döküm sonrası ortaya çıkan problemlerle ilgili kararlar alabilmek.	

FAKTÖRLER		Değerlendirme		Faktör Derecelerinin Belirlenmesinde Temel Olan Unsurlar
		Derece	Puan	
SORUMLULUK GRUBU				Hatalı veçalışma sonucu kalıp ve "S" yollarının hasar görmesine veya kullanılamaz hale gelmesine neden olabilmek.
5	Makina Takım ve Donanım Sorumluluğu	5	50	
6	Malzeme ve ürün sorumluluğu	5	50	
7	Üretim Sorumluluğu	5	50	
8	Başkalarının İşgüvenliğinden Sorumluluk	5	50	Kalıp ve "S" yollarının montaj ve demontajında ve ve cüruf çekimi sırasında ekipteki elemanların iş güvenliğinden sorumlu olmak.
ÇABA GRUBU				Kontinü döküm makinasının hazırlanması ve döküm sırasında işlerin planlanması ve ayarların yapılması için zihinsel çaba harcamak.
9	Zihinsel Çaba	4	80	
10	Bedensel Çaba	2	40	
İŞ KOŞULLARI GRUBU				Ergimiş metal sıçramalarından ötürü ağır yanık, yaranama ve vahim sonuçlanabilecek kazalara uğrayabilmek.
11	İşin doğurabileceği tehlikeler	5	100	
12	Çalışma koşulları	4	80	
İŞİN TOPLAM PUANI			820	

ÖZGEÇMİŞ

Babür Niyazi ORHAN, 1967 yılında Karşıyaka/İzmir'de doğdu. Lise öğrenimini Akşehir Lisesi'nde tamamladı. 1985 yılında İ.T.Ü. İnşaat Mühendisliği Bölümü'ne girerek, 1989 yılında bu bölümden mezun oldu. Aynı yıl İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Mühendisliği programında yüksek lisans öğrenimine başlamıştır. Bir yıldır özel bir şirkette çalışmaktadır. İngilizce bilmektedir.

