

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

Sinan BAĞDAŞ

134001094

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞ DEĞERLEME SÜRECİ VE BİR
UYGULAMA ARAŞTIRMASI

Yüksek Lisans Tezi

TEZ YÖNETİCİSİ

Yrd. Doç. Dr. Kemal ÇİFTYILDIZ

AĞRI – 2017

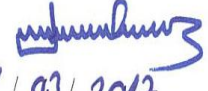
TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Kemal ÇİFTYILDIZ danışmanlığında, Sinan BAĞDAŞ tarafından hazırlanan bu çalışma 31/03/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :	Prof. Dr. Ferit KARCIOĞLU	İmza:	
Jüri Üyesi :	Yrd. Doç. Dr. Kemal ÇİFTYILDIZ	İmza:	
Jüri Üyesi :	Yrd. Doç. Dr. Eya KARANAN	İmza:	
Jüri Üyesi :		İmza:	
Jüri Üyesi :		İmza:	

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine ait olup;

Enstitü Yönetim Kurulunun 31.03/2017 tarih ve 2017/ 12-03 nolu kararı ile onaylanmıştır.


31.03.2017

Doç. Dr. Faruk KAYA

Enstitü Müdürü

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum, **“İnsan Kaynakları Yönetimi İş Değerleme Süreci ve Bir Uygulama Araştırması”** adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim - Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

▲ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Δ Tezim sadece Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Δ Tezimin ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Sinan BAĞDAŞ

Ağrı 2017

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞ DEĞERLEME SÜRECİ VE BİR** **UYGULAMA ARAŞTIRMASI**

Sinan BAĞDAŞ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kemal ÇİFTYILDIZ

2017, IX+104 sayfa

Yrd. Doç. Dr. Kemal ÇİFTYILDIZ

Bir işletmede yer alan işlerin değerlerinin ölçülmesi işletmeye birçok açıdan katkı sağlar. Bu katkılardan en önemlisi işletmelerin, iş görenlerine ödeme yaparken iş değerlendirme raporlarını temel almalarıdır. Bu sayede hakkaniyete uygun bir ücret sistemini yerleştirmek ve işveren ile iş gören arasındaki çatışmaları en aza indirmek mümkün olmaktadır. Bu çalışmada iş değerlendirme kavramı, iş değerlendirme süreci ve iş değerlendirme yapılabilmesi için gerekli olan iş analizi, iş etütleri ile ücret konusu incelenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: İş değerlendirme, iş değerlendirme süreci, iş analizi, iş etüdü, ücret, ücretlendirme.

ABSTRACT

MASTER DISSERTATION

JOB EVALUATION PROCESS AT HUMAN MANAGAMENT AND A APPLICATION RESEARCH

Sinan BAĞDAŞ

Advisor: Asst. Prof. Dr. Kemal ÇİFTYILDIZ

2017, Page: IX+104

Asst. Prof. Dr. Kemal ÇİFTYILDIZ

Businesses should aim to pay according to specified value in return for their labor and service of those who work by determining the value of the work of those who have made the job of making the payment. In this way that minimizes conflicts between employer and worker productivity will increase. In this study, the job evaluation process that determines the value of the business and business valuation analysis required to do business, work study are discussed in detail the costs of research. A large number of enterprises in the business who is known as a function of human resources job evaluation study concludes that needs to be done with industrial engineering has been reached.

Keywords: Job evaluation, Job Evaluation Process, Job Analysis, Job Survey, Payment Systems, Pricing.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada en büyük destekçim, eşim Çiğdem Kaya BAĞDAŞ hanıma, danışmanlığımı üstlenen Yrd. Doç. Dr. Kemal ÇİFTYILDIZ'a, zaman zaman odasını benimle paylaşmayı lütfeden Prof. Dr. Turgut KARABEY'e, bilgisinden istifade ettiğim kıymetli hocam Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na, tezi kontrol edip düzeltmemde yardımcı olan arkadaşım Arş. Gör. Dr. Yusuf BABÜR'e; bu çalışmada bana âdetâ ikinci danışman olan ve bu tekniklerin Türkiye'de gelişmesine vesile olan saygıdeğer hocam Prof. Dr. İ. İlhami KARAYALÇIN'a teşekkürlerimi arz etmekten şeref duyarım.

Sinan BAĞDAŞ
AĞRI-2017

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: İş Tanımı Formu (Mühendis için)

Tablo 2: İş Değerlemede Kullanılan Faktörler

Tablo 3: Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Tablo 4: Faktörlere Göre Puan Dağılımı

Tablo 5: İş Analizi ve İş Değerleme Formu (İşletme Müdürü)

Tablo 6: İş Analizi ve İş Değerleme Formu (Deri Mühendisi)

Tablo 7: İş Analizi ve İş Değerleme Formu (Ustabaşı)

Tablo 8: İş Analizi ve İş Değerleme Formu (Finisajcı)

Tablo 9: İş Analizi ve İş Değerleme Formu (Orta Eleman)

Tablo 10: İş Analizi ve İş Değerleme Formu (Bekçi)

Tablo 11: İş Analizi ve İş Değerleme Formu (Fırıncı)

Tablo 12: İş Analizi ve İş Değerleme Formu (Gergici)

Tablo 13: İş Analizi ve İş Değerleme Formu (Etlemeci)

Tablo 14: İş Analizi ve İş Değerleme Formu (Desici)

Tablo 15: Puanlama Yöntemi İle Uygulanan İş Değerleme Yönteminin Tümü

Tablo 16: Basit Sıralama Yöntemi

Tablo 17: İkili Karşılaştırma Yöntemi

Tablo 18: İkili Karşılaştırma Matrisi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: İş Analizine Dayalı Eylemler.

Şekil 2: İş Etüdü Süreci.



KISALTMALAR DİZİNİ

Bak. : Bakanlığı

Bil. : Bilim

C. : Cilt

Ed. : Editör

İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

KOBİ : Küçük ve Orta Boy İşletmeler

MPM : Milli Prodüktivite Merkezi

Müd. : Müdürlüğü

s. : Sayfa Numarası

San. : Sanayi

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTRACT	IV
TEŞEKKÜR	V
TABLolar DİZİNİ.....	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
İÇİNDEKİLER	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. İŞ ANALİZİ SÜRECİ	3
1.1. İş Analizine Dayalı Eylemler.....	4
1.2. İş Analizinin Aşamaları	5
1.2.1. İş Analizi Sürecinin Planlaması	6
1.2.2. Analizi Yapılacak İşlerin Belirlenmesi	7
1.2.3. Elde Edilecek Bilgilerin Belirlenmesi	8
1.2.4. İş Analizleri İle İlgili Bilgilerin Toplanması	10
1.3. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler	11
1.3.1. Gözlem Yöntemi.....	11
1.3.2. Mülakat Yöntemi	12
1.3.3. Anket Yöntemi (Soru Formu).....	13
1.3.4. Analizcinin İşleri Bizzat Yapması	15
1.3.5. İşçi Günlüğü Oluşturma	15
1.3.6. Birleşik Yöntem	16
1.4. İş Etüdü	16
1.5. İş Tanımı	19
İKİNCİ BÖLÜM	21
2. İŞ DEĞERLEME SÜRECİ	21
2.1. İş Değerlemenin Tanımı ve Mahiyeti	21

2.2. İş Değerlemenin Tarihsel Gelişimi	25
2.3. İş Değerlemenin İşletmeler İçin Önemi	27
2.4. İş Değerlemenin İş Görenler İçin Önemi	28
2.5. İş Değerlemede Faktör Belirleme	29
2.5.1. Maharet	31
2.5.2. Sorumluluk.....	32
2.5.3. Çaba	33
2.5.4. Çevre Koşulları ve Ergonomi	33
2.6. İş Değerleme Yöntemleri	34
2.6.1. Sayısal Yöntemler	34
2.6.2. Sayısal Olmayan Yöntemler	39
2.7. İş Değerleme Öncesi Hazırlık Çalışmaları	45
2.7. 1. İş Değerleme ve İş Analizi Yapacak Ekibin Belirlenmesi.....	45
2.7.2. İş Değerlemecilerin ve İş Analizcilerin Eğitimi	48
2.8. Ücret ve Ücretlendirme	50
2.8.1. Ücret Yönetiminin Önemi.....	50
2.8.2. Ücretlendirmeye Etki Eden Faktörler	51
2.8.3. Ücret Sistemleri	53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	55
3.UŞAK İLİNDE BİR DERİCİLİK FİRMASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ	55
3.1 Çalışmanın Amacı ve Önemi	55
3.2. Uygulama-Araştırma Yapılan Firmanın Tanıtımı.....	55
3.3. Uygulama-Araştırmanın Yöntemi.....	56
3.4. Uygulama-Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	57
3.5. Uygulama-Araştırmada Faktör Karşılaştırma Yöntemi	57
3.6. Uygulama-Araştırmada Puanlama Yöntemi	62
3.7. Uygulama-Araştırmada Basit Sıralama Yöntemi	86
3.8. Uygulama-Araştırmada İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	87
3.9. Uygulama-Araştırmada Sınıflama Yöntemi	89
SONUÇ	90
KAYNAKÇA	95
EKLER	100

EK-1:İş Analizi Gözlem Formu.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	104



GİRİŞ

Çağdaş dünyada yönetimin en önemli unsurlarından biri insan kaynağıdır. Çünkü kâr veya zarar, başarı ya da başarısızlık insan kaynağının üzerinde yükselir. Burada asıl sorumluluk ise tabiki yönetime aittir. Bir işletmede işin kıymeti, iş değerlendirme çalışmaları ile ortaya çıkartılabilir. İş değerlendirme insan kaynakları yönetiminde, iş görene ödenecek ücretin de en doğru şekilde belirlenebilmesinin en doğru yöntemidir.

İş değerlemesi, ücret sistemlerinin temeli olarak bilinmektedir. İşletmelerin organizasyon yapısı incelendiğinde değişik tür ve nitelikte birçok işin yerine getirildiği ve yerine getirilen işlerin değerlerinin de birbirlerinden farklı olduğu görülmektedir. İşlerin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri, çaba ve sorumluluk faktörleri farklı olduğu gibi, işler farklı çalışma koşullarında icra edilmektedir. Ayrıca her bir faktörün işletmeye katkısı farklıdır. Bu nedenle işi yapan işgörene, daha fazla eğitim, deneyim, sorumluluk, çaba gerektiren, daha güç koşullarda yapılan ve dolayısıyla işletmeye daha çok katkıda bulunan işler için, daha çok ücret ödenmesi gerekmektedir.

İş değerlemeye dayalı ücret sisteminin temelini, işletmedeki işler oluşturmaktadır. Adil bir ücret yapısının kurulabilmesi için işler hakkında ayrıntılı bilgi elde edilmeli, işlerin her biri tanımlanmalı ve bu işleri yapacak iş görende bulunması gereken özellikler belirlenmelidir. Daha sonra işler tanımlarına, iş gerekliliklerine ve işletmeye sağladığı katkılarına göre değerlendirilmelidir. İş değerlemesinin genel amacı, işletmedeki her bir işin diğer işlere göreceli olarak değerini belirlemek ve işletmedeki tüm işlerin yer aldığı bir iş hiyerarşisinde sahip olduğu değeri yansıtacak sıraya konulmasıdır. Böylece eşit işe eşit ücret ödenmesini sağlayan bir ücret sistemi oluşturulabilecektir.

İşletmelerde iş değerlemesi yapmayı gerektiren en büyük neden; ücretlendirmedeki dengesizlik ve adaletsizliklerin en aza indirilmesidir. Bu yolla işgörenlere motivasyon kazandırılabilir. İşgörenler ve işverenler arasında çatışma yaratan temel nedenler arasında ücret adaletsizliği önemli bir rol

oynamaktadır. Bu nedenle ücretlendirme sistemi sağlam temele oturtulmamış olan işletmelerde verimliliğin düşmesi kaçınılmaz bir sonuçtur.

İş değeri, örgütün büyüklüğüne göre değişen bir ölçüde birçok bileşeni ve aşaması olan, karmaşık, zor, zaman alan ve emek isteyen bir süreçtir. Ancak iş değeri çalışmaları bittiğinde işletmeye çok önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmada; küçük bir deri fabrikasındaki iş değeri çalışması için örnek olarak ele alınıp iş değeri çalışmalarındaki her bir yöntemin firma üzerinde uygulamaları incelenmiştir. Bu incelemedeki amaç, küçük işletmelerde de iş değeri çalışmasının yapılabileceğini göstermek ve ileride çok küçük işletmelerde yapılması muhtemel iş değeri çalışmalarına kaynak sağlamaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde iş analizi ve yöntemleri teorik olarak incelenmiş, iş etüdüne değinilerek iş tanımları açıklanmış ve örneklendirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde iş değeri kavramı ele alınmış, iş değeri yöntemleri, ardından ücret konusu işlenmiştir. Üçüncü bölümde ise Uşak ilinde faaliyet gösteren bir deri fabrikasında iş değeri de yaygın olarak kullanılan yöntemler uygulanmıştır. Uygulamada karşılaşılan bazı aksaklıklar ele alınarak yorum ve örnekler ile birlikte dikkatlere sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ ANALİZİ SÜRECİ

İş değerlendirme sürecine başlamadan önce, iş değerlemesi yapabilmek için bazı verilerin elde edilmesi gereklidir. Bu veriler, işin tanımlanmasına yöneliktir. İşin piyasa değerinin bulunması; işin analiz edilmesi, iş etütlerinin yapılması ve iş tanımlarının oluşturulmasıyla elde edilir.

İş değerlemede yapılan hatalardan biri de işin tam tanımı ve etüdü yapılmadan işin değerlemesidir. Doğru bir iş değerlendirme yapılması için işin piyasa ücret düzeyi de saptanmalıdır. Bu bölümde; iş değerlemenin doğru şekilde yapılması için gerekli ön hazırlıklar olan iş analizi, ücret, iş etüdü ve iş tanımı kavramları tanımlanmış ve açıklanmıştır.

İş analizi; örgütte işlerin daha etkili, doğru ve sağlıklı şekilde değerlendirilebilmesi için işlerin niceliğini, niteliğini, gereklerini sorumluluklarını, çalışma koşullarını bilimsel olarak inceleyen ve bilgi toplama tekniğine denir.

İş analizi, bir işin yapılabilmesi için gerekli olan görev, sorumluluk ve faaliyetlerin tanımlanması; işin sağlıklı ve yeterli bir şekilde yapılması için işgörenin sahip olması gereken yetenek, bilgi ve becerilerin sistematik olarak araştırılmasıdır.¹

Başka bir tanıma göre iş analizi, bir işin yerine getirilmesi için gerekli olan şartların, niteliklerin, yeteneklerin ve faaliyetlerin incelenmesidir. İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar.²

Personel tedariki, ücretlendirme, iş değerlendirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, iş tanımı oluşturma gibi bütün süreçlerde iş analiziyle elde edilen verilerden faydalanılmaktadır.³

İş analiziyle elde edilen veriler; işin yapılabilmesi için gerekli koşulları belirler.⁴

¹ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Betaş Yayınları, İstanbul 2003, s. 75

² Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000, s. 54

³ Bingöl, s. 74.

İş analizi sayesinde aşağıdaki faydalar elde edilir:⁵

- Öncelikle örgütte var olan işlerle ilgili olarak bilgi sağlanmış olur. Bu sayede bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapacak olan işgörende olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklere dair veriler de elde edilmiş olacaktır.
- İşlerin tam olarak nasıl ve ne koşullarda yapıldığını tarif eden sistematik bilgiler toplanır.
- İşlerin yapılabilmesi için gerekli olan ve ulaşılması gereken standart performanslar kriterleri belirlenir.
- İş için gerekli standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlenir.
- Performans değerlemesi için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler tespit edilir.
- İş ve örgüt için eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler ortaya çıkartılır.
- İş için gerekli ödev ve sorumlulukların yazılı olarak belirtilmesini sağlar.

1.1. İş Analizine Dayalı Eylemler

Büyük ya da küçük her işletmede, yapılacak olan iş analizi, işletmenin verimli bir şekilde işlemesine katkı sağlar. İş analiziyle elde edilen verilerin yardımıyla işletmeler zayıf ve güçlü yönlerini görebilirler. Karşılaşabilecekleri tehditlere karşı önlem alabilecek ve muhtemel fırsatları da değerlendirebilecekleri stratejiler geliştirebilirler.

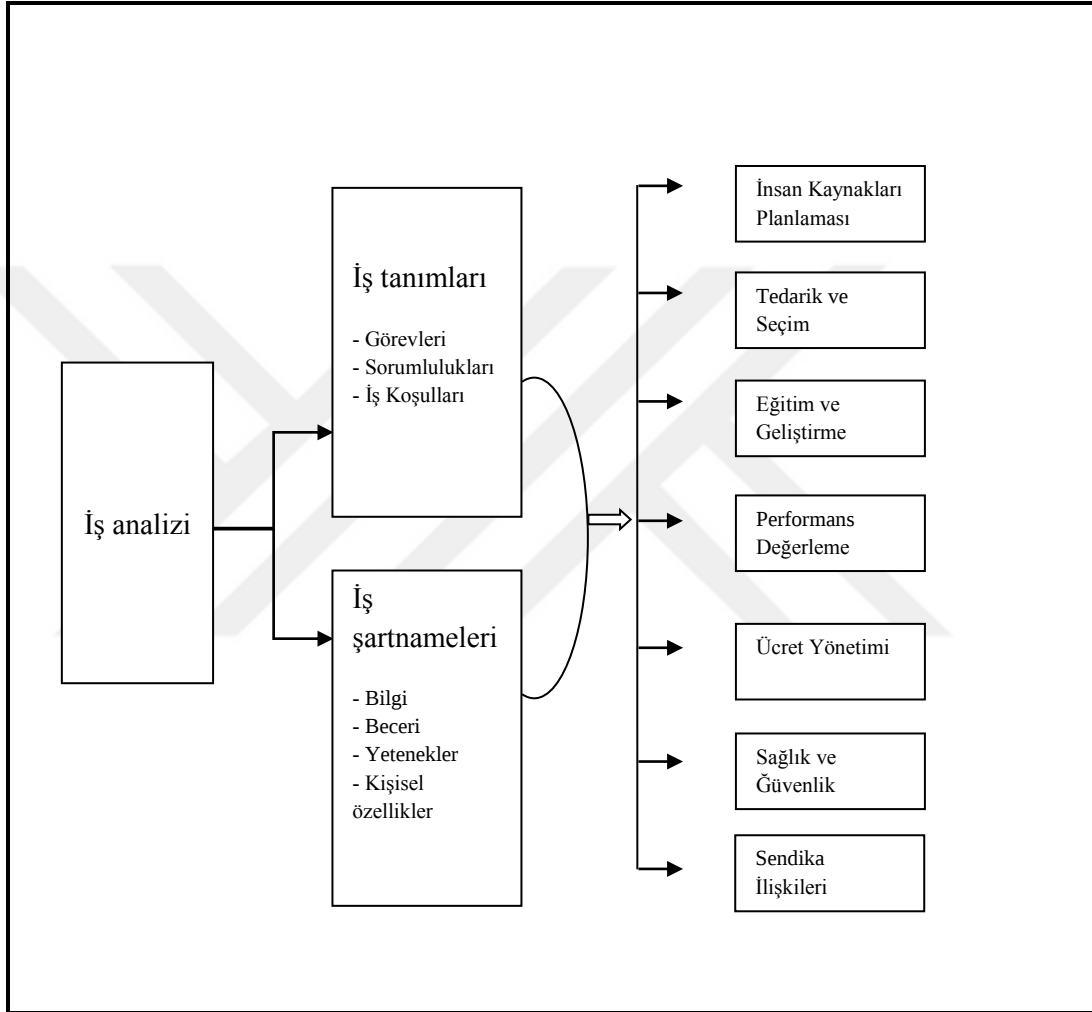
İş analizi çalışmalarının sonucunda iş tanımları oluşturulur. Böylece işin görülme koşulları, işin sorumlulukları, iş görevleri ortaya çıkacaktır. İş analizinin yapılmasıyla işin kriterleri belirlenecektir. Bu sonuçlara göre de iş şartnameleri oluşturulacak ve işin görülebilmesi için gerekli olan faktör ve şartlar belirlenebilecektir.

⁴ Bingöl, s. 75.

⁵ Mustafa Çelikten, Neden İş Analizi Yapılmalı? *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 2005, Sayı 18/1, s.129

İş analizi yapılmasıyla; insan kaynakları planlaması, işgücü temini, işgören eğitimi, işgören performansı, ücret yönetimi, iş sağlığı ve iş güvenliği gibi konular çözümlenerek gerekli kriterlere uygun personel seçilebilmektedir. İş analizine dayalı eylemleri aşağıdaki şekilde daha derli toplu görmek mümkündür.

Şekil 1: İş Analizine Dayalı Eylemler.



Kaynak: Bingöl, s. 77

1.2. İş Analizinin Aşamaları

İş analizinin tamamlanması için belli çalışmaların yapılması gerekmektedir. İş analizine başlamadan ve iş analizi yapılırken uygulanması gereken bazı prosedürler bulunmaktadır. İş analizinin doğru bir şekilde yapılabilmesi için bazı özellikleri bünyesinden barındırması gerekmektedir. Bunların başında geçerlilik, güvenirlik,

uygulanabilirlik ve kabul edilebilirlik gelmektedir.⁶ Geçerlilik, iş analizinin doğru olarak yapılabilirliğini ifade eder. Güvenilirlik ise iş analizini yapan farklı kişilerin aynı neticeye varması yani determinist olmasıdır. Uygulanabilirlik ise örgütte teorinin pratiğe geçmesidir. Kabul edilebilirlik, iş analizi ile elde edilen verilerden başka örgütlerin de yararlanabilmesi ile oluşmaktadır.⁷

İş analizi; analizciler, üst düzey yöneticiler, orta kademe yöneticiler, teknik birimler, eğitmenler ve tüm işgörenlerden gelen bilgilerin derlenerek analiz edilmesi için çok geniş bir zamanı kapsayan yoğun ve güç bir süreçtir.⁸ Organizasyon içerisinde insan kaynakları departmanı; iş analizine dayalı eylemlerin sürdürülmesinden, iş analizi sonucu elde edilen verilerin yönetimi ve değerlendirilmesinden, iş analizinin planlanması, uygulanması ve sonuçların gerekli durumlarda kullanılmasından sorumludur.⁹

1.2.1. İş Analizi Sürecinin Planlaması

İş analizi sürecine başlamadan önce ilkeler saptanmalı ve bu ilkeler ışığında iyi bir plan yapılmalıdır. Plan, hedeflenen amaçların ve bu amaçların elde edilebilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir.¹⁰ Bu plan çerçevesinde; iş analizinin yapılma gayesi tespit edilmeli, iş analizinin kullanım yerleri belirlenmeli ve analizde toplanacak bilgiler saptanmalıdır. Analizi yapacak ekip belirlenmeli ve bu ekibin eğitim süresi ile eğitim süreci tespit edilmelidir.¹¹ İş analizi planı çerçevesinde iş analizini yapacak analizcinin işini kolaylaştırmak için; varsa işletmenin daha önce yapmış olduğu iş değerlendirme çalışmaları, iş analizi çalışmaları, iş tanımları kartları, iş gereklilikleri kartları, iş şartnameleri ve iş etüdü çalışmaları hazır hale getirilerek, gerekli durumlarda, kullanıma sunulmalıdır. Ayrıca işletmenin

⁶ Eren Güngör, *Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Balıkesir 2006, s. 7.

⁷ Güngör, s. 7

⁸ Bingöl, s. 78.

⁹ İsmail Durak Ataay, *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, C I., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları (Yayın No: 166), s. 22.

¹⁰ İsmail Elif, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, İstanbul 1999, s. 94

¹¹ Hikmet Timur, *Organizasyon – Reorganizasyon - İş Tanımları ve Norm Kadro Kurumsal Ve Uygulamadan Örneklerle*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2008, s. 121.

organizasyon şeması, personel nitelikleri ve sayısı, organizasyon içindeki unvanlar ve birimler saptanıp yazılı hale getirilmelidir.¹²

İş analizi planlamasında işgörenler iş analizi çalışmaları hakkında bilgilendirilmeli, karşılaşılabilecekleri sorunlar hakkında oluşabilecek önyargılar kırılmalıdır.¹³ Çünkü bu süreç içerisinde işletmede normalden farklı bir hava oluşacağından işgörenlerde bir huzursuzluk oluşabilecektir. Oluşabilecek psikolojik huzursuzluğu en aza indirmek için de gerekli tedbirler alınmalıdır.

1.2.2. Analizi Yapılacak İşlerin Belirlenmesi

İş analizi, işin ve çalışanın özelliklerini belirlemeye yönelik olmasından dolayı, analize başlamadan önce işletmenin yapısı, amacı, girdileri ve çıktıları incelenmelidir. Böylece analiz yapılacak işlerin belirlenmesinde analizciye bir ufuk açılacaktır.¹⁴ Ayrıca, iş analizi planında belirlendiyse, analizci; işletmenin organizasyon şemasını, güncel maaş bordrolarını, iş tanımlarını, yapılmışsa eski iş analizi verilerini çıkartmalı, yöneticilerle görüşüp analiz edilecek işlerin listesini hazırlamalıdır.¹⁵

Analiz edilecek işler, işletmedeki kadro unvanlarının incelenmesi ile bulunur. İşletmede yöneticilerle, insan kaynakları departmanı ve ilgili bölüm sorumluları ile görüşülerek, işgörenlerin adları, departmanlardaki işgören sayıların planlı bir şekilde not edilmelidir.¹⁶

İş analizi yapılacak işlerin belirlenmesinde gözden kaçırılmaması gereken hususlardan biri de; iş tanımlarında mevcut olan ancak hâlihazırda işgörenin bulunmadığı boş kadroların değerlemeye alınmamasıdır. Aynı şekilde iş tanımlarında ve kadrolarda resmen var olmayan fakat işgörenin bulunduğu işler de belirlenmeli ve analize alınmalıdır. Bazı işletmelerde resmi kayıtlar ile fiili çalışan sayısı farklılık gösterebilir. Bu durumda iş unvanlarına ait işgören sayıları, işletmenin resmi

¹² Güngör, s. 7

¹³ Bingöl, s. 78.

¹⁴ Zühal Akal - Semra Eştas - Oğuz Gemalmaz, *İş Tanımı ve Gereklere Kartı Personel Seçme ve Yerleştirme Kartı Meslek Kartı İçin Uygulamalı İş Analizi Kitabı*, M.P.M Yayınları, Ankara 1986, s. 17.

¹⁵ Güngör, s. 8

¹⁶ Akal - Eştas - Gemalmaz, s. 17

kayıtlarına göre değil o anki fiili duruma göre ele alınmalıdır.¹⁷ Çünkü iş analizinin en önemli ilkelerinden biri olan uygulanabilirlik, teorinin pratiğe dökülebilir olmasıdır. İş analizinin ilkeleri olan güvenilirlik, uygulanabilirlik, geçerlilik ve kabul edilebilirliğin analiz içinde sağlanmaması hatalı sonuç doğuracaktır.

Belli bir zaman alsa ve maliyet açısından da bir yük getirse dahi unvan standardizasyonu işlemini bu aşamada yapmamak gerekir. Bu durumun ancak iş analizi yapıldıktan sonra iş tanımları oluşturulurken değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerleme sonrası eğer uygun görülürse unvan standardizasyonu yapılmalıdır. İşleri belirlerken bu tür ayrıntılara zamansız girmek; analiz sırasında hata yapılmasına sebep verebilecek, iş analizinin ve ilerleyen sürecin güvenilirliğine ve sağlıklı işleyişine mani olabilecektir.¹⁸

1.2.3 Elde Edilecek Bilgilerin Belirlenmesi

İş analizi ile aşağıda belirteceğimiz iş ve işin çevresi ile alakalı bilgiler toplanır. İş analizine başlamadan önce hangi bilgilerin toplanacağını belirlenmesi ile iş analizi sürecine başlanmış olunur ve işler değerlendirilir.¹⁹ İş analizi yapılırken; toplanacak olan bilgilerin neler olduğu belirtilmeli, belirtilen bu bilgiler ışığında kullanım alanları belirlenmeli, bu bilgilerin iş tanımları ve iş gereklilikleri kartı, personel alımı, terfi, norm kadro ve diğer insan kaynakları yönetim süreci açısından sağlayacağı faydalar düşünülmelidir.²⁰ Çünkü iş analizi süreci uzun ve karmaşık bir süreçtir. İş analizine başlamadan önce; elde edilebilecek faydalar, önceden saptanmalıdır.

Genel olarak iş analizi sürecinin içereceği başlıca hususlar şunlardır:

İşin kimliği: Bu başlıkta işin adı, işin bağlı olduğu bölüm, işin hangi sınıfa girdiği, işi tanımlayan işgörenin ismi, işgörenin doğrudan bağlı olduğu yöneticini unvanı, işe verilen kod numaraları, iş tanımlamalarının tarihleri ve o işi yapan toplam işgören sayısı belirtilmelidir.²¹

¹⁷ Akal - Eştaş - Gemalmaz, s. 17.

¹⁸ Akal - Eştaş - Gemalmaz, s. 17

¹⁹ İlhami Karayalçın, *İş Değerlendirme Semineri*, MPM Yayınları, Ankara 1970, s. 76.

²⁰ Timur, s. 119.

²¹ Bingöl, s. 80.

İşin amacı: Bu başlıkta işin neden yapıldığı anlatılır. İşin amacı, hazırlanacak olan iş tanımlarında mutlaka belirtilmek zorundadır. İşletmedeki her iş işletmenin diğer işleri ile bir bütün ve genel hedefleriyle ilişkili olduğundan, işin amacı belirtilirken, genel amaca hizmet edecek biçimde olduğu vurgulanmalıdır.²²

İşin gerekleri: Bu başlık altında, iş ile alakalı tüm görevler, sorumluluklar ve ödevler belirtilmelidir. “İşgören neler yapıyor, yaptığı işi niçin yapıyor, işi nasıl ve ne zaman yapıyor, işgörenin bu çalışmasıyla işe ve işletmeye sağladığı fayda nedir?” gibi sorulara cevap aranmalıdır. İşin örgüt yapısı içindeki yeri ve örgütteki diğer işlerle olan ilişkisi belirtilmelidir. Ayrıca işletmedeki daha önce standartlaşmış ödev ve sorumluluklar da iş analizi ile elde edilecektir.²³

Kişilik özellikleri: Bu gerekler çoğu kez soyut olduğundan, tarif; ve tanımlanması güç olmaktadır. İşin yapılabilmesi için; işgörenin fiziksel yapısı, dış görünüşü, zevkleri, anlama ve anlatabilme kabiliyeti, başkaları ile uyumlu olabilmesi önemli olduğu gibi monotonluğa da sabredebilmesi gerekebilmektedir. Çünkü işin sürekli aynı tempoda yapılması bıkkınlık verebilecektir.²⁴

Öğrenim gerekleri: İş yapabilmek için işgörenin sahip olması gereken öğrenim düzeyi belirlenir.²⁵

Özel bilgi gerekleri: Bunlar analiz içinde ortaya çıkacak ürünler, bazı özel bilgi gerektiren teçhizat ve makineler, belirli iş ile ilgili süreçler ve belirli materyaller olabilmektedir.²⁶

Deneyim: Analizde işin yapılabilmesi için, işgörenin asgari düzeydeki deneyimi belirlenmeli deneyim süresi ve deneyim türü yıl veya ay olarak nicel terimlerle ifade edilecek şekilde belirtilmelidir.²⁷

²² Betül Gümüş, *İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir 2005, s. 55-56

²³ Hikmet Timur - Mustafa Kılıç, *İş Değerlendirmesinde Puanlama Yöntemi (İki Örnek Uygulama)*, Hacettepe Ü. Yayınları, Ankara 2005, s. 46

²⁴ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 1993, s. 156

²⁵ İnal Cem Aşkun, *İş Değerlemesi ve Türkiye’deki Uygulama*, MPM. yayınları , Ankara 1969, s.76

²⁶ Oğuz Gemalmaz, *Analitik İş Değerlendirme ‘Puan Yöntemi’*, MPM Yayınları, Ankara 2004, s.14 ; Timur-Kılıç s.46

²⁷ Bingöl, s. 80

Sorumluluklar: İşletme içerisinde en üst yönetimdeki işgörenden, en alt işgörene kadar yüklenebilecek birçok sorumluluk vardır.²⁸

Fiziksel gerek ve beceriler: Bu başlık altında, fiziksel eylem ve çaba gerektiren ödevler hangi alet, aygıt, malzeme, yöntem ve işlevlerden yararlanıldığı incelenerek; işin yapılabilmesi için, fiziksel olarak yapılması gereken fiziksel gereklilik ve beceriler belirlenir.²⁹

Çalışma koşulları: Bu başlıkta işgörenin çalışması gereken çevreyle ilgili bilgiler saptanır.³⁰

Tehlikeler: İş analizi çalışması ile işin yapılabilmesi için, işin ne gibi tehlikeler oluşturduğu saptanmalıdır.³¹

1.2.4. İş Analizleri İle İlgili Bilgilerin Toplanması

İş analizi çalışmalarına başlamadan, iş analizi yapılacak işletmeyle alakalı bazı ön bilgilerin ve verilerin sağlanması gerekmektedir. Bu bilgileri birkaç başlık altında toplayabiliriz.³²

Organizasyonla İlgili Bilgiler: İşletmenin insan kaynakları bölümünden işletmenin organizasyon şeması istenilerek, örgütteki bölümler belirlenmelidir.³³

Üretimle İlgili Bilgiler: İşletmenin üretim yönetimi departmanından, işletmedeki üretim bilgileri istenir.³⁴

Personel İle İlgili Bilgiler: İşletmenin insan kaynakları bölümünden ve işgörenlerin bağlı oldukları sendikalardan, işletmenin personel seçimi, terfi, yerleştirme, transfer, ücret yapısı ve düzeyi, çalışanların sosyal hakları, çalışma koşulları, vardiya sayısı, vardiya süresi, çalışma ve mola süreleri, mesai olgusu, ek mesaiye kalma durumu, sendikal haklar konularında bilgiler alınır.³⁵

Eğitim çalışmaları ile ilgili bilgiler: İşletmenin eğitim bölümünden alınacak bilgiler ile işgörenlerin eğitim düzeyleri, işe başlamadan önce iş ile ilgili almış

²⁸ Gemalmaz, s.19

²⁹ Timur-Kılıç, s.47

³⁰ Aşkun, s.77

³¹ Bingöl, s. 81

³² Aşkun, s.75

³³ Ataay, s.116

³⁴ Akal - Eştaş - Gemalmaz, s. 15

³⁵ Ataay, s.116

oldukları kurslar, işletmenin işe başlatmadan vermiş olduğu kurslar, işe başladıktan sonra vermiş olduğu eğitimler ve bu eğitimlerin teorik ve uygulama yöntemleri hakkında bilgi alınır.³⁶

Yazılı kaynakların incelenmesi: Yazılı kaynaklar; işletmede daha önce yapılmış iş analizlerinin, iş etütlerinin, iş tanımlarının, örgüt yapısının, üretim şemasının ve iş şartnamelerinin kayıtlı bulunduğu belgeler incelenir.³⁷

1.3. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İş analizinde çok farklı yöntemler kullanılabilir; ancak sağlıklı ve güvenilir bir iş analizi için imkân varsa tüm yöntemler ayrı ayrı kullanılmalıdır. Elde edilen verilerin sağlamasını yapabilmek, güvenilirliğini arttırmak ve analizde eksik bırakmamak için her yöntemi diğer yöntemlerle desteklemek gerekmektedir.

Aşağıda bu yöntemlerden önemli olanlar açıklanmış ve bu yöntemlerde kullanılan form örnekleri incelenmiştir.

1.3.1. Gözlem Yöntemi

Bu yöntemde analizci, işgöreni işi bizzat yaparken izler, iş ile ilgili görevleri ifa ederken gerçekleştirdiği davranışları not eder ya da önceden hazırlanmış gözlem formuna kaydeder. Bu yöntemin en rutin ve temel görevlerin gözlem yoluyla anlaşılabilceği işlerde kullanılması kabul edilmektedir. Gözlem yönteminden en yüksek verimin alınabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

- Gözlem yönteminde işgörenin doğal olarak işi yapması gerekmektedir. İşgörenin duygusal ve fiziksel olarak normal olmasına dikkat edilmeli, sinirli, huzursuz ve heyecanlı olduğunda gözlem yönteminin yanıltıcı olacağı unutulmamalıdır.
- Gözleme başlamadan önce işgörenlerin dikkatini dağıtmamak için gözlemin neden yapıldığı, işgörenin değil işin gözlendiğinin belirtilmesi gerekmektedir. Aksi hâlde hem işgörenlerin dikkati dağılacak, işgören huzursuz olacak ve alınmak istenilen verilerin güvenilirliği azalacaktır.

³⁶ Akal - Eştaş - Gemalmaz, s.15

³⁷ Aşkun, s.76

- İş yapılırken gözlemcinin anlayamadığı işler işgörene sorulmalı eğer tatmin edici cevap alınamazsa işgörenin bir üst amirine sorulmalıdır.
- Gözlem yapılırken aynı işten birkaç tane var ise tutarlı sonuç elde etmek adına en az iki iş gözleme tabi tutulmalıdır.
- Gözlem yönteminde analizci, işi bizzat gözlemlediği için işgörenlerin olumlu veya olumsuz yönlendirmelerine tabi olmayacağından objektif verilerin elde edilmesi sağlanacak, bu da analizin verimliliğini arttıracaktır.
- İş analizi gözlem formunda, iş ile ilgili alınabilecek bütün bilgiler bulunmaktadır. Bu formda, genel başlıklar altında veya seçmeli sorular yoluyla analizcinin alabileceği neredeyse tüm bilgiler toplanmıştır.³⁸
- İş analizinde gözlem yönteminin, yalnızca rutin işlerde ve temel görevlerde kullanılabilir. Başka bir ifade ile yalnızca işletmede, direkt veya endirekt işçiliklerde kullanılmalıdır. Yönetici, nezaretçi, teknik hizmet ve büro işçiliklerinde işin gözlem yoluyla incelenmesi zordur; ayrıca gözlem yoluyla bu işlerin incelenmesi çok uzun bir süreç gerektirir ve sağlıklı sonuçlar vermez. İş analizi gözlem formu ile işin incelenmesi ve değerlemesi işletmede direkt, endirekt çalışan işçiler için hazırlanmıştır ve işletmenin hemen her kademesinde aynı form ile gözlem yapılabilir. Bu metodun maliyeti de oldukça düşüktür. Ancak faaliyetlerin çok farklı olduğu işletmelerde analiz formuna ekstradan ancak birkaç soru eklemek gerekebilir.³⁹

1.3.2. Mülakat Yöntemi

Bu yöntemde gözlem tekniğinde olduğu gibi işgörenlerin kendisi ya da bağlı olduğu amiriyle görüşülerek yapılan işler hakkında bilgi toplanır. Gözlem ve soru formlarıyla elde edilen bilgilerin eksik kalan kısımlarını, tutarsız olan kısımlarını, çelişkiye düşülen konuları görüşme yöntemiyle gidermek mümkündür. Kısaca görüşme tekniği ile iş hakkındaki bilgilerin mümkün olduğunca eksiksiz olarak elde edilmesi amaçlanır. Başka bir ifadeyle iş analizinde kullanılan diğer yöntemlerin sağlamasını yapmak üzere görüşme yönteminden yararlanılabilir.

³⁸ Timur, s. 130-131

³⁹ *Gözlem formu için bakınız ek 1.Akal - Eştaş - Gemalmaz, s. 22*

Mülakat tekniği bilgi edinme yöntemlerinin sağlaması yapılması olarak da adlandırılabilir. İş analizinde gözlem yöntemi uygulanırken analizcinin bağlı kalması gereken ilkeler vardır. Analizciler sabırla dinlemeli, tarafsız kalmalı, doğruyu tespit edici sorular sorabilmeli ve karşılıklı işbirliği içerisinde süreci tamamlamalıdır.⁴⁰

İş analizi yöntemlerinde gözlem ve görüşme yönteminin bir arada kullanılacağı görüşü benimsenmiş olsa da işlerin önce gözlemlenip daha sonra analizci tarafından yorumlanması, anket soru formu ile pekiştirilip eksik kalan kısımların, anlaşılmayan yerlerin daha sonra görüşme yöntemiyle tamamlanması da verimli olmaktadır.

Görüşme; işgörenlerin çalışmayı daha iyi anlamasına ve işgörenlerin analiz hakkında analizciye soru sorarak aklındaki şüphelerin giderilmesine vesile olacağından önyargıların kırılması açısından da etki eden bir yöntemdir. İş değerlendirme sürecinde iş analizi bu gaye ile yapılır.⁴¹

1.3.3. Anket Yöntemi (Soru Formu)

Bu yöntemde işgörenlerin; yapmakta olduğu işin görevleri, sorumlulukları, çalışma koşulları, riski ile söz konusu işi yapacak kişide ideal olarak bulunması gereken maharet, eğitim, deneyim ve benzeri hususlarda hazırlanan soruları cevaplaması istenir. Anket yöntemi araştırmalarda ve özellikle iş analizinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.⁴² İş analizinde anket tekniği, belli amaçla belli işgörelere yöneltilmiş soruları, işi yapan işgörelerin cevaplaması ve analizlerin bu cevaplara dayandırılması şeklinde bir uygulamadır.⁴³

İş analizi çalışmalarında anket formu oluşturulurken aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekir.⁴⁴

- Anket ile elde edilmesi düşünülen tüm veriler sağlanacak şekilde anket formu oluşturulmalıdır.
- İş analizi yapan ekip, iş analiziyle ilgili soruları işgörelenin bizzat kendisine sormalıdır.⁴⁵

⁴⁰ Alper Aydın, *İş Değerlendirme Tekniği ve Uygulamaları*, Mpm Yayınları, Ankara 1983, s. 45-46

⁴¹ Mahmut Mumcuoğlu, *İş Değerlendirme Semineri*, MPM Yayınları, Ankara 1970, s. 141.

⁴² Timur, s. 132

⁴³ Akal - Eştaş - Gemalmaz, s. 18.

⁴⁴ Timur, s. 132

⁴⁵ Karayalçın, *İş Değerlendirme Semineri*, s. 73.

- Anket formunda, soru sayısının mümkün olduğunca az olmasına, ayrıca toplanması istenilen bilgilerle sınırlı kalınmasına dikkat edilmelidir.
- Soruların okuyan herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilmesi için sorular çok dikkatli şekilde hazırlanılmalıdır.
- Anket formlarının soruları cevaplanmadan anket sorularının cevaplandırılmasına ilişkin anket formu önünde açıklayıcı bilgiler vermek oldukça önemlidir.
- Anket formlarında sorular mantıksal olarak sıralanmalı, konu, içerik ve soruların birbirine benzerliği açısından gruplandırılmalıdır.
- Anket formunda açık ve kapalı uçlu sorular sorulmalıdır. Açık uçlu sorularda soruları cevaplayan işgören, analizcinin göz ardı ettiği konulara dikkat çekebileceğinden açık uçlu soru sorulması oldukça faydalıdır.⁴⁶

Anket formu oluşturulurken işletmenin organizasyon şemasına ve departmanlara göre üç çeşit anket formu uygulanabilir.⁴⁷

Anket formlarından bir tanesi yönetim kademesinde çalışanlar için uygulanır. Bu formun uygulanacağı yöneticiler; genel müdür ve genel müdür yardımcıları, daire başkanı ve daire başkan yardımcıları, şube müdürü ve şube müdür yardımcıları, departman müdürü ve departman müdür yardımcılarıdır.⁴⁸

Bir diğer anket formu nezaretçi, direkt ve endirekt işçilikler için uygulanır. Bu anket formu işletmede işçiliklerde kullanılan, direkt, endirekt ve tüm yardımcı ve genel işgörelere ayrıca ustabaşı, usta gibi işgörelere kullanılan formdur.⁴⁹

Teknik hizmetler ve büro hizmetleri için kullanılan anket formları, teknik ve idari hizmetlerle ilgili işgörelere uygulanır. Bu işgörelere üst yönetim departmanı dışında kalan kadrolu ve sözleşmeli işgörelere tümünü kapsar.⁵⁰

⁴⁶ Timur, s. 132

⁴⁷ Akal - Eştaş - Gemalmaz, s. 19

⁴⁸ Akal - Eştaş - Gemalmaz, s. 19

⁴⁹ Akal - Eştaş - Gemalmaz, s. 19

⁵⁰ Akal - Eştaş - Gemalmaz, s. 19

1.3.4. Analizcinin İşleri Bizzat Yapması

Bu yöntemde analizci, iş analizini yapmak için işletmede bulunan işleri bizzat yerine getirerek öğrenir. Böylece işlerle ilgili gerekli yeterlilikleri ve işin analizi için gerekli bütün ayrıntıları yaşayarak öğrenmiş olur.

İş yoğunluğunun az olduğu işletmelerde, çok küçük boyutlu işletmelerde, iş analizcilerinin işin tüm yönlerini öğrenip değerlendirebilmesine olanak sağlayan yöntemdir. İşlerin bizzat yapılması, iş analizcisinin karşılaşılacak zorluk ve kolaylıkları bizzat görmesini sağlayacaktır.

İş yoğunluğunun fazla olduğu işletmelerde bu yöntemin uygulanması zordur. Analizcinin her iş kolunu öğrenip değerlendiremeyeceği göz önüne alınırsa uygulamanın iş yoğunluğu olan işletmelerde kullanılması zor olmaktadır.

1.3.5. İşçi Günlüğü Oluşturma

Bu yöntemde, işgörenden belirli bir zaman süresince işi ile alakalı yaptığı bütün görevleri ve görevini icra ettiğinde ki geçen süreyi yazması istenilir. Yazılan bu notları inceleyen analizci, yapılan işin, görevleri, sorumlulukları, yetkileri ve işgörende bulunması gereken özellikler hakkında bir kanıya varmış olur.⁵¹

Günlük tutturma yönteminin iş analizinin diğer yöntemlerinde de olduğu gibi, işletme açısından bazı avantajları ve dezavantajları vardır.

Avantajlarına baktığımızda öncelikle işgörenin işi ile alakalı yapmış olduğu aktiviteleri yazması ile işin görevlerini, yetkilerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını daha iyi anlamasına sebebiyet verir. İşgörenin almış olduğu notlar bizzat yapılan işlerle alakalı olduğundan analizcinin işin gerçek içeriğini anlamasına kolaylık sağlayacaktır. İşgörenin işletme organizasyonu ile ilgili bir aktiviteye katılması işgörenin güdülenmesine sebebiyet verecektir.⁵²

Dezavantajlarına bakıldığında ise şunlar karşımıza çıkar: İşgörenin tutmuş olduğu notlarda kullandığı terimsel ifadeler nedeni ile anlam kargaşası oluşabilmektedir. Kısa bir zaman aralığında yazılmış günlüklere bakılarak o işletmede yapılan tüm işler hakkında fikir sahibi olmak mümkün değildir. Çünkü

⁵¹ Timur, s. 134

⁵² Timur, s. 135

bazı işletmelerde yapılan kimi faaliyetler yedi - sekiz ayda belki birkaç yılda bir defa yapılan faaliyetlerdir. Bu günlüklere göre yapılan analizler sağlıklı olabilmektedir.⁵³

1.3.6. Birleşik Yöntem

Bu yöntem; görüşme yöntemi ve anket yönteminin birleştirilmesi ile ortaya çıkan yöntemdir. Bu yöntemde önce çalışanlara anket verilerek doldurulması istenir sonra örnekleme yoluna başvurulur küçük çapta işgören grupları ile görüşmeler yapılır. Bu yol ile iş gerçekleri, tamamlayıcı ve doğrulayıcılığı görüşmelerle de teyit edilmiş olur.⁵⁴

Bu yöntemde, analiz edilecek işler, asgari hata payıyla ortaya çıkmış olur. Analiz için elde edilecek bilgiler bütün ayrıntılarıyla ortaya çıkar. Analize dair verilerin doğru şekilde elde edileceği kanısı, analizcilerde özgüven oluşturacaktır. Bu yöntemde maliyetler oldukça yüksek, yeteri kadar anket hazırlamak zor, cevapların yorumlanması güçtür. Zaman alıcı ve mükerrer sorular işgörenleri sıkılmaktadır.⁵⁵

1.4. İş Etüdü

İş etüdü, gelişme olanağı sağlamak maksadıyla belirli bir olayı ya da etkinliği, ekonomik ve etkenlik yönünden etkileyen tüm kaynakları ve etmenleri dizgesel olarak araştırmaya yönelik işgörenin çalışmasını geniş perspektifle inceleyen tekniktir.⁵⁶

İş etüdü, işgörenlerin çalışmalarını inceleyip verimliliğini etkileyen faktörleri belirlemek için metot etüdü ve iş ölçümü diye adlandırılan iki tekniğin bileşimi olan bir üst tekniktir.⁵⁷

İş analizi ile iş etüdünü birbirine karıştırmamak gerekir. İş etüdü de işle ilgili bilgileri sağlayan tekniktir. Ancak iş etüdü bir işletme yönetimi tekniği değil, endüstri mühendisliği⁵⁸ tekniğidir.⁵⁹ İş analizi genel ifadeyle işgörenlerin ne yaptığını

⁵³ Timur, s. 134-135

⁵⁴ Aşkun, s. 82

⁵⁵ Aşkun, s. 82-83

⁵⁶ George Kanawaty, *İş Etüdü*, MPM Yayınları, Ankara 2004, s. 43.

⁵⁷ Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, MPM Yayınları, Ankara 2011, s. 147

⁵⁸ İş etüdüyle ilgilenen bilim dalı olan endüstri mühendisliğinin tanımını vermek yerinde olacaktır. Amerikan Endüstri Mühendisleri Enstitüsü'ne göre Endüstri Mühendisliği; "Entegre insan, malzeme, bilgi, donanım ve enerji sistemlerinin tasarım, iyileştirme ve kurumu ile ilgilenmektedir." Endüstri mühendisliği işletmedeki belirli amaçların elde edilebilmesi için, sorunlardan direkt sorumlu yönetici

ve işin yapılabilmesi için gerekli niteliklerin neler olduğunu saptarken⁶⁰ iş etüdü işlerin ayrıntıları ile ilgilenmektedir.

İş etüdü tekniği analizlerinde; kronometre ve film gibi araçların kullanılmasını, işlerin yapılış yöntemine bağlı kalarak çalışanların el-kol hareketleri gibi en ince noktalara inen tüm etkinliklerini işin bölünebilecek en küçük parçalarını bölümleyerek incelenmesini amaçlayan bir tekniktir. İş etütleri yapılan her iş için bir standart zaman saptanmasını, işin basitleştirilmesini ve yöntem geliştirmesini amaçlar. İş analizleri ise çeşitli personel programları, personel seçimi, iş değerlemesi, ücret saptanması, eğitim gibi yönetsel prosedürlerle ilgilidir.⁶¹

İş etüdü de iş analizi gibi değerlendirme sürecinde bilgi kaynağı olduğundan ve işin yapılması için gereken etmenlerle ve iş ile alakalı olduğundan önemlidir.

İş etüdünün amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmelerde makine ve araçların, arazi ve binaların, insan kaynaklarının en etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasına olanak sağlayarak iktisadiliği arttırmaktır.
- Ergonomik iş akışları ve çalışma koşullarını sağlayarak iş gücü kullanımında verimliliği arttırmaktır.
- İşletmelerdeki üretim kaynaklarının doğru planlama ve kontrolünü sağlamaktır.⁶²
- İş değerlemede sürecinde iş analizine kaynak oluşturmaktır.

gibi değil sistemleri kolaylaştırıcı süreç danışmanları gibi kurmay yapıdaki mühendisliklerdir ve bu mühendisler süreç danışmanı olarak hareket etmektedirler.

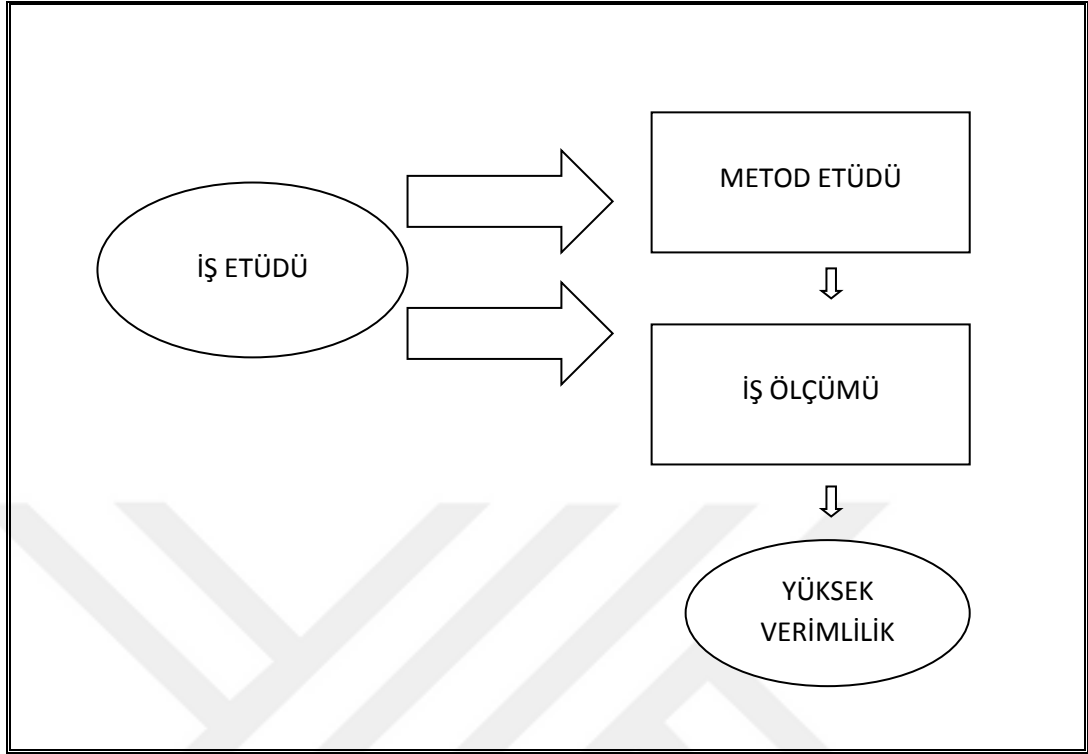
⁵⁹ Akal - Eştaş - Gemalmaz, s. 4

⁶⁰ Milan Kubr (Ed.), *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi*, TC Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Ankara 2013, s. 418

⁶¹ Akal - Eştaş - Gemalmaz, s. 4

⁶² Zühal Akal, *İşletmelerde Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayınları, Ankara 2011, s. 330

Şekil 2: İş Etüdü Süreci



Kaynak.: Kanawaty, s. 47

Şekilde görüldüğü gibi iş etüdü iki şekilde yapılır: metod etüdü ve iş ölçümü. Metod etüdü, daha basit ve etken yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin iktisatlandırılması amacı ile bir işin yapılışındaki görünür ve tavsiye edilen yol ve yöntemlerinin dizgesel olarak kaydedilmesi ve tenkit edilerek incelenmesidir.⁶³

İş ölçümü, bir iş yapılırken harcanan zamanı ve zaman kayıplarını ortaya çıkararak, bu zaman birimlerini ölçülebilir şekle getirerek yönetime sunmaktır.⁶⁴ İş ölçümü ise nitelikli bir işgörenin, belirli bir işi belirli bir çalışma hızıyla veya performansı ile yapması gereken zamanı, zaman etütleriyle, iş örneklemeleriyle, tahmin vb. yöntemlerle saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulamasıdır.⁶⁵

⁶³ Kanawaty, s. 47

⁶⁴ Hikmet Timur, *İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik Kurumsal Örnek Uygulaması*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005, s. 25

⁶⁵ Akal, s. 332

1.5. İş Tanımı

İş tanımı, iş analizi yoluyla toplanan verilerden yararlanmak suretiyle hazırlanan ve söz konusu işin görevlerini, yetkilerini, yükümlülüklerini, çalışma koşullarını ve benzeri hususlarını yazılı olarak açıklayan bir belgedir.⁶⁶

İş analizleri, iş etütleri, iş gereklilikleri hazır edildikten sonra organizasyondaki her bir işin bu verilere göre işlerin sorumluluk, ödev ve iş koşullarını yazılı olarak açıklanmasına iş tanımı denir.

İş tanımı hazırlanırken işlerin belirli zaman sonra yapılış şekli teknolojik veya diğer etmenlerden değişebileceği varsayılarak hazırlanmalı ve ne çok uzun nede çok kısa olmalıdır.⁶⁷

İş tanımı genellikle bir kart şeklinde düzenlenir ve bu kartta iş kimliği bölümü, iş özeti bölümü ve yapılan iş ile ilgili bölümler yer alır. İş kimliği bölümünde işlerin adları bağlı bulunduğu departmanlar, işgörenlerin sayısı ve numaraları bulunmaktadır. İş özeti bölümünde işin nasıl yapıldığına dair bütün ayrıntılar bulunmaktadır. Yapılan iş ile ilgili bölümde ise işin organizasyon içerisindeki yeri anlatılmakta işin gerekliliği kısaca açıklanmaktadır.⁶⁸ Aşağıda bir deri imalathanesinde kullanılan bir iş tanımı formu örneği verilmiştir.

⁶⁶ Timur, s. 137.

⁶⁷ Lorenz - Neumann, s. 111

⁶⁸ Aşkun, s. 89-97

Tablo 1: İş tanımı formu (Mühendis için)

İŞYERİ	Bağdaş Dericilik
İŞİN UNVANI	Deri mühendisliği
KOD NUMARASI	* ⁶⁹
İŞİN KISA TANIMI	Deri imalat hanelerinde işlenecek ham derilerin ham vaziyetten işlenmiş ürün vaziyetine gelene kadar geçen süreçte kimyasalların, makine, teçhizat ve personelin etkin bir şekilde kullanımını sağlayıp verimliliği artırmak.
İŞE AİT BELGELER	Diploma
İŞİN YAPILDIĞI MAKİNE	Kelebek dolabı, etleme mak., ilk kimyasal dolabı, gergi mak., fırın, boya dolabı, finisaj mak.
TECHİZAT, ARAÇ ve GEREÇ	Muhtelif tuzlar, muhtelif kimyasallar.
İŞ ALETİ	Muhtelif kimyasal ölçüm cihazları
TAŞIMA ARACI	Portlift, yük asansörü, el arabası
İŞ KOŞULLARI VE RİSKİ	Islaklık, pis koku, yağ, gürültü, sıcak ve soğuk havaya maruz kalma, kimyasala maruz kalma riski, üst ve alt birimlere karşı sorumluluk, kalite sorumluluğu.
İŞ AKIŞI VE GÖREVLERİ	Deri alımında ekspertizlik yapımı, fabrikaya gelen ham derilerin kelebek dolabına atıldığında gerekli tuz miktarının ayarlanması, yün ve kıldan arındırılan derilere eklenecek kimyasalların miktarının belirlenmesi, dolap boyalarında deriye eklenecek boya miktarının belirlenmesi, derilerin gergi makinesinde ve fırında bekleme sürelerinin ayarlanması, finisaj boyası olarak bilinen son boyanın miktarının belirlenmesi, derinin son haldeki ebat ölçümünün kontrolü.
KİMİN TARAFINDAN	
KONTROL EDİLDİĞİ	Teknik konular harici işletme müdürü
TALİMAT VERİLDİĞİ	İşletme müdürü
GÖZETİLDİĞİ	İşletme müdürü
İŞİN YAPIM SÜRESİ	İş kanununa göre mesai

Kaynak. Gemalmaz, Analitik İş Değerlendirme 'Puan Yöntemi, s. 12.

İşyerinin iş tanımını kullanım alanına göre iş tanımı formunun içeriği genişletilebilir ya da daraltılabilir.

⁶⁹ Kurumsal firmalarda personele ait evrakların dizaynı ve kolay arşivlenmesi için verilen tasnif sembolüdür.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ DEĞERLEME SÜRECİ

2.1. İş Değerlemenin Tanımı ve Mahiyeti

‘Belirli bir işin değeri nedir?’ ‘Herhangi bir işin normal ücreti nedir?’ ‘Özel bir iş için ne kadar ücret ödenmelidir?’ gibi sorulara iş değerlendirme yapılarak yanıt bulunabilir.⁷⁰ İş değerlendirme, bir örgütte yapılan her işin bir diğeriyle karşılaştırılarak, zorluk ya da kolaylık düzeyinin saptanmasıdır. Böylece hangi işin diğere göre daha önemli, daha zor ve daha riskli olduğu ve hangi işe daha fazla ödeme yapılması gerektiği belirlenir.⁷¹

İş değerlendirme çalışmaları, eşit işe eşit ücret ilkesinin hayata geçirilmesine katkı sağlar. Dolayısıyla iyi bir ücret yönetiminin uygulanabilmesi için iş değerlendirme çalışmasının titizlikle yapılması gerekir.⁷²

İşgörene verilecek ücret belirlenirken; her şeyden önce işin değerinin hesaplanması gerekir. Çünkü işgörenler yaptıkları işin eşit olduğunu düşündüklerinde alacakları ücretin de eşit olmasını beklerler.⁷³

Bir örgütte mal ve hizmet üretimi için yapılan işlerin kendi aralarında değer farklarını belirli ölçülerle ortaya çıkaran bir karşılaştırma süreci olarak tanımlanan iş değerlendirme, örgütlerde temel ücret yapısının oluşturulmasında baz alınan bir yöntemdir⁷⁴ ve bir işin değerinin ölçülmesi için kullanılan yönetsel bir prosedürdür.⁷⁵

İş değerlendirme genellikle işgören değerlendirme ile karıştırılmaktadır. Hâlbuki işgören değerlemede işgörenin performansı, iş değerlemede ise yapılan işin bir diğere göre nispi önemi araştırılmaktadır.⁷⁶

İş değerlemenin temelinde bir işin değerini belirleyen unsurların tespit edilmesi yatar. Bir işin değerini nelerin oluşturduğunu bilmek için işin yapılabilmesi için

⁷⁰ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Betaş Yayınları, İstanbul 2003, s. 322

⁷¹ Edip Örcü - Zeki Atıl Bulut - Ali Naci Karabulut, Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret Ve Ödül Sistemi Muğla İli Örneği, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 7/1 2005, s. 56.

⁷² Uğur Dolgun (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekim Yayınları, Bursa 2012, s. 191

⁷³ Erdal Ünsalan - Bülent Şişeker, *Meslek Yüksek Okulları İçin Metepe Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık Ankara 2006, s. 128

⁷⁴ Aydın Yılmaz, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2013

⁷⁵ Zafer Erkoç, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü*, Alfa Yayıncılık, İstanbul 2006, s. 241

⁷⁶ Ünsalan-Şişeker, s. 128

gerekli unsurların neler olduğunu saptanması gerekmektedir. İşin yapılışıyla ilgili unsurlar şunlardır:

- Bir iş yapılırken belirli bilgiler kullanılır.
- Bir iş yapılırken kazanılmış bazı deneylerden yararlanılır.
- Bir iş yapılırken bazı çok özel yetenekler kullanılır.
- Bir iş yapılırken o işin değişik sorumlulukları yüklenilir.
- Bir iş yapılırken bedensel çaba harcanılır.
- Bir iş yapılırken zihinsel çaba harcanılır.
- Bir iş yapılırken bazı tehlikeler göze alınır.
- Bir iş yapılırken bazı iş koşullarına katlanılır.

Görüldüğü üzere bir işi yapmak için belirli bir bilgi birikimi gerekiyorsa bu bilginin değerinin saptanması, iş yapılırken gereken tecrübenin o işin yapılması için ne kadar önemli olduğunun belirlenmesi, işin yapılabilmesi için özel yeteneğe ihtiyacın olup olmadığının saptanması, iş yapılırken ne gibi tehlikelerin göze alındığı, iş yapılırken bedensel ve zihinsel ne tür çabalara ihtiyaç duyulduğunun ortaya konması; bir işin değerini ortaya koymak için tespit edilmesi gereken hususlardır.

Bir işin değerini nelerin oluşturduğunu saptadıktan sonra işin değerinin ne kadarının hangi unsurdan ileri geldiğini saptamak gerekmektedir.⁷⁷ İşin yapılabilmesi için gerekli olan bilgi birikiminin mi, tecrübenin mi ya da iş koşulları veya zihinsel, fiziksel çabanın mı işin yapılması için daha önemli olduğu tespit edilmelidir. Bu tespit yapılırken kriterler belirlenmeli ve işletmedeki işlerin sürdürülebilmesi için işlerin ve işgörenin önem sıralaması yapılmalıdır. İşin görülebilmesi için kritik ve önemli olan iş veya işgören daha değerli; işin görülebilmesine az katkı sağlayan iş ve işgören ise daha az değerli olacaktır.⁷⁸

⁷⁷ İlhami Karayalçın, *Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı*, C. I, s. 229-232

⁷⁸ Karayalçın, s. 229-232

Bir işin değerini oluşturan etmenler; iş analizi ve iş etüdünün yapılmasıyla önem sırasına göre sıralandığı zaman; bir işin değerini hangi etmenlerin belirlediği görülecektir.⁷⁹

İş verimliliğinin artması için iş değerlemede, aşağıdaki teknik özellikler dikkate alınmalıdır;⁸⁰

- İş değerlendirme işin içeriğini değerlemelidir.
- Seçilen faktörlerin ne manaya geldiği ve bunların işin hangi niteliklerini değerlendirdiği iyi anlaşılmalıdır.
- İş analizi verilerine göre bir iş değerlendirme yapılmalıdır
- Değerlenen departmanlara uygun bir yöntem seçilmelidir. Yönetim ve işgörenler seçilecek yöntemde anlaşmalıdır.
- İş değerlendirme adaleti ve eşitliği sağlamalıdır.
- Gerçekçi bir sistem oluşturulmalıdır.
- Ücretlendirme planı doğru yapılmalıdır.
- Zaman doğru ve iyi kullanılmalıdır.
- İşlerin nasıl değerlendirileceği önceden belirtilmelidir.
- İş değerlemenin organizasyonun çeşitli sorunlarının çözümünde de kullanılacağı varsayılarak değerlendirme çalışması kapsamlı bir bakış açısıyla yürütülmelidir.
- İş değerlemenin gerçek amacı tüm kademelere açıkça anlatılmalıdır.

Bir örnekle açıklamak gerekirse; bir deri fabrikasında ham derileri depolara taşıyan, depolardan fabrikaya taşıyan, derileri kelebek makinelerine atan, etleme makinelerinde yalın vaziyete getiren, gergiye alan, fırına taşıyan, fırından çıkarıp kenarlarını temizleyen hâsılı tamamen bedensel çaba ile çalışan işgörenler ile gün içinde odasından birkaç defa çıkıp temiz elbiseleriyle birkaç kimyasal dolaplara

⁷⁹ Karayalçın, s. 229-232

⁸⁰ Aynur Güldamla, *İş Değerlendirme Semineri*, MPM Yayınları, Ankara 1970, s 47-49; Ataay, s. 155-160.

döken mühendisler çalışmaktadır. İşin görülmesi için gerekli olan etmenlerden biri olan fiziksel çaba kriter olarak ele alındığında, fiziki olarak en kötü şartlarda çalışan kişi, en değerli işi yapıyor sayılır. Bilgi kriteri ele alındığında ise hangi kimyasalın ne oranda konması gerektiğini bilen mühendis daha değerli hâle gelir.

Bu nedenle bir işin değerinin ortaya çıkması için birkaç etmenin bir arada ve aynı anda düşünülmesi gerekmektedir. Bu etmenlerin belirlenmesi için iş analizi, iş etüdü ve iş tanımı yapılmalıdır. İş tanımlarına göre işin görülmesi işin gerekli faktörlerin belirlenmesi amaçlanmalıdır. Her işin her kriterden payını alıp toplamak, işin gerçek değerini daha iyi gösterecektir.

En fazla bilgiyi gerektiren işle fiziksel güç gerektiren iş veya en fazla bedensel çabayı gerektiren işle en fazla zihinsel çabayı gerektiren iş aynı değerde midir? Zihinsel çaba harcayan birisiyle bedensel çaba harcayan birinin vücutlarına özel bir ölçme gereci koyarak harcanılan çabanın miktarını ölçmek mümkün değildir. Böyle bir imkân olsaydı hangisinin daha değerli olduğunu kolayca görebilirdik.⁸¹ Böyle bir imkân olmadığına göre bunun tespiti ancak iş analizi ve iş etütleri sonucunda, iş tanımlarının elde edilmesi ve işin yapılabilmesi için nelerin gerekli olduğunun belirlenmesiyle mümkündür.

Bir işletme faaliyetlerinin bütününde becerinin mi, harcanan zihinsel ve bedensel çabanın mı, yoksa kötü iş koşullarına ve tehlikelere göğüs gerebilmenin mi işletmenin başarısında daha fazla rol oynayacağının tahmin edilmesi; gerekli iş tanımlarının yapılması ve işletmede görülen işlerin farklı faktörlerle değerlendirilmesiyle mümkündür.

Bu konunun, bu alanda yapılan bilimsel çalışmaların verdiği sonuçların ışığında işletmelerdeki işlerin yapısını ve ödevlerini bilen yöneticilerle, çalışanların işbirliği, anlayışlı davranışları ve düşünceleriyle iyi bir şekilde çözülebileceği yine bilimsel deneylerle doğrulanması bilim insanları ve uygulayıcılar tarafından amaçlanmıştır.⁸²

⁸¹ Karayalçın, s. 229-232

⁸² Karayalçın, s. 229-232

2.2. İş Değerlemenin Tarihsel Gelişimi

Sanayi devrimi ile birlikte iş çeşitliliği artmış ve işlerin yapılabilmesi için tecrübe, uzmanlaşma ve eğitim faktörlerine gereksim duyulmaya başlanmıştır. Gerek teknik yönü gerekse idarî yönü ağır basan kişilerin yetiştirilmesi maksadıyla bir çok orta ve yüksek eğitim kurumu kurulmuştur.

İş hayatındaki gelişmeler, dikkatleri işgören ücretleri konusuna yöneltmiş ve işgörenlerin uygun şekilde ücretlendirilmesi için bilimsel yollara başvurma ihtiyacı doğmuştur. 19. yüzyılın sonlarında, Amerika Birleşik Devletleri'nde *Frederick W.Taylor*'un yaptığı zaman ve hareket etütleri, bu alandaki ilk kapsamlı çalışmalar arasındadır. *Taylor*, çalıştığı *Midvale Çelik Şirketi*nde iş analizlerini yaparak işleri kısımlara ayırmıştır. Ayrıca 1909 yılında *Commonwealth Edison Şirketi*nde modern iş analizleri ile birlikte ilk defa standartlar saptanmıştır. Burada amaç, saptanan standartların üstünde üretimde bulunan işgörene prim vermektir.⁸³

İş değerlemenin ilk kez 1871 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu sektöründe sivil hizmet komisyonlarının çeşitli tipteki işleri bir düzene sokma girişimi ile başladığı bilinmektedir. Bu tarihlerde sınıflandırma yöntemi geliştirilmiş, sıralama yöntemi ise bu çalışmalara yardımcı bir yöntem olarak kullanılmıştır. 1909 yılında *E.O. Griffenhagen* tarafından Chicago belediye hizmetlerinde, 1914 yıllarında *Harry A. Hopf* tarafından banka ve sigorta şirketlerinde iş analizi ve sınıflandırma çalışmaları gerçekleştirilmiştir.⁸⁴ 1930 yılına kadar iş değerlemede en çok kullanılan yöntemler olan Sıralama Yöntemi, Sınıflama Yöntemi, Faktör Karşılaştırma Yöntemi ve Puanlama Yöntemi geliştirilmiştir.⁸⁵ Bu dört yöntemden en çok kullanılanı, puanlama yöntemidir. Puanlama yöntemi ilk kez 1925 yılında *Merill Rlott* tarafından geliştirilmiştir. Faktör karşılaştırma yöntemi ise 1926 yılında *Eugene Bengé* tarafından geliştirilmiştir.⁸⁶

⁸³ Timur - Kılıç, s. 32

⁸⁴ Gülnur Özdemir, *Ücret Yönetiminde İş Değerlendirmenin Yeri ve Önemi Bir İşletmede Uygulama Örneği*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2012 s. 43-44: (Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya 2008, s. 181'den naklen.)

⁸⁵ Bunlar; Sıralama Yöntemi, Sınıflama Yöntemi, Faktör Karşılaştırma Yöntemi ve Puanlama Yöntemi'dir.

⁸⁶ Şener Bingöl, *Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi*, MPM Yayınları, Ankara 1993, s. 13

İş değerieme alışmaları İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hız kazanmaya başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra pek çok ülke, çalışma yapılarını ve ekonomiyi düzeltmek, verimliliği arttırmak ve işlerin yapılış şeklini rasyonelize etmek için iş değerieme çalışmaları yapmaya başlamıştır.⁸⁷

Avrupa'da iş değerieme ilk kez 1918 yılında İsviçre'de *Bally* ayakkabı fabrikasında uygulanmıştır. Sendikaların çok güçlü olduğu İngiltere'de ise Elektrik ve Kimya Enstitüsü'nde kullanılmaya başlanmış; daha sonra diğer enstitülere uygulanmıştır. Batı Almanya'da da sendika ve işveren arasında işbirliği yapılmış ve iş değeriemenin uygulanması iş konseyleri tarafından yrtlmştir.⁸⁸

Türkiye'de iş değerieme ile ilgili ilk uygulamalara 1948-1955 yılları arasında rastlanmaktadır. İş değerieme çalışmalarına; Karabük Demir elik fabrikalarında,⁸⁹ Sümerbank'ın tekstil fabrikalarında, o yıllarda Sümerbank'a ait olan Türkiye Demir elik ve Türkiye Sellz Kğit Fabrikaları İşletmeleri'nde, Devlet Demir Yolları'nda, Denizcilik Bankası'nda, Makine Kimya Endüstrisi Kurumu'nda, imento Sanayi Endüstrisi ve Toprak Mahsulleri Ofisi gibi kurumlarda başlanmıştır. Ancak bu uygulamalardan çok azı başarılı olmuştur.

Pek çok kamu kuruluşunca 1950'lerde ve büyük bazı özel sektör işletmelerinde 1960'larda başlamış olan iş değerieme çalışmaları toplu iş sözleşmesi rejiminin uygulanmaya başlamasına kadar hızla ilerlemiştir. Fakat 1963 yılından sonra toplu pazarlık dönemi ile birlikte uygulanan seyyanen maktu ücret zamları çalışanların ücretlerine ve yaptıkları işe bakılmaksızın sabit bir artış getirmiş, bunun sonucunda hem kamu hem de özel kesimdeki çalışmalar hızını kaybetmiş ve iş değeriemesi uygulamalarına son verilmiştir.⁹⁰ Bu süreçte vasıflı işlerde çalışanlar ile vasıfsız işlerde çalışanların almakta oldukları ücretler eşitlenmiş, hatta nitelikli işçilik ücretleri daha düşük kalmıştır. 1969'da Devlet Planlama Teşkilatı'nca yapılan araştırmalarda kapsama giren 907 işletmeden yalnızca 26'sında (%2,9) iş değerieme çalışmalarının yapıldığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni sendikaların karşı çıkmasının yanında uygulamaların iyi yürütülememesi ve değişimlere ayak uydurulamamasıdır.

⁸⁷ Aynur Güldamla, *İş Değerlendirmenin Türkiye'de Uygulama şansı, Verimlilik Dergisi*, Yıl 1969 Sayı 7, s. 361-363

⁸⁸ zdemir, s. 44

⁸⁹ şener Bingöl, s. 13

⁹⁰ Timur - Kılıç, s. 34-35

Başarısızlığın nedenleri arasında konunun sendikalar ve yöneticiler tarafından yeterince anlaşılamaması, iş değerlemenin işçi sendikalarının güçlerini azaltacağı düşüncesi ve iş değerlemesinde çalıştırılacak teknik elemanların bilgi ve sayıca yetersizliği gibi nedenler yer almaktadır.⁹¹

İş değerlemesi 1970’li yıllardan başlayarak devlet tarafından da desteklenmiştir. Özellikle 233 ve 308 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’lerde İktisadi Devlet Teşekkülleri ile Kamu İktisadi Kuruluşlarında sözleşmeli olarak istihdam edilecek ya da sözleşmeli statüye geçirilecek personele ödenecek ücretlerin, iş değerlemesi sonucu saptanması ön görülmüştür.⁹² Ancak söz edilen devlet desteğine rağmen ülkemizde yapılan iş değerlendirme çalışmaları, uygulamaya ya hiç konmamış yahut bir süre sonra uygulamadan kaldırılmış ya da temel ilkelerden önemli sapmalar göstererek zahiren yürürlükte kalmıştır.⁹³

2.3. İş Değerlemenin İşletmeler İçin Önemi

İş değerlendirme işveren ve işgörenler arasındaki anlaşmazlık ve tutarsızlıklara kalıcı çözümler getirmektedir. Zira bu iki kesimin arasında çıkan anlaşmazlıkların temelinde ücret konusu yatmaktadır. Zor ve kolay işlerin doğru bir şekilde tanımlanması; böylece ücretlendirme ve ücret eşitliğinin sağlanması iş değerlemenin en önemli amaçlarından biridir. Bir işin zor veya kolay olarak kabul edilmesi reel piyasadaki işveren ve işgörenlerin görüşüyle de ortaya çıkarılabilir. İş değerlendirme yapılmadan önce ücret araştırmaları yapılarak araştırılan işe emek piyasasında ne kadar ücret verildiği saptanmalıdır.⁹⁴ Ayrıca iş değerlendirme, işletmede adil bir ücret sisteminin teminini sağlamaktadır. Objektif ilke ve esasların ortaya konulmasını sağlamak iş değerlemenin bir diğer amacıdır.⁹⁵

İş değerlendirme, personel seçimi sürecinde “işe göre adam” ilkesinin uygulamasına önemli katkılar sağlamaktadır. İş değerlemesi sürecinde işin gerektiği

⁹¹ Timur - Kılıç, s. 34-35

⁹² Güldamla, *Türkiye’de İşdeğerlendirme Uygulamasının Analizi*, s. 13

⁹³ Timur - Kılıç, s. 34-35

⁹⁴ Erol Eren - Oya Erdil - Cemal Zehir, *Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul Temmuz 2000, Sayı 2, s. 104

⁹⁵ Şener Bingöl, s. 12

nitelik, özellik ve çalışma koşulları ortaya konulduğu için, burada ortaya konulan bilgiler, personel seçimi sürecinde kullanılabilir. ⁹⁶

İş değerlendirme, işletme içi eğitim ihtiyacının en iyi şekilde öngörülmesine ve belirlenmesine katkı sağlayacaktır. ⁹⁷ Çünkü işletme içi eğitimin yapılabilmesi için iş analizi yapılmalı ve işin değeri saptanmalıdır. Böylece işletme içi eğitimde işgörenin yaptığı işin değerinin saptanmasıyla alacağı eğitimin süresi ve eğitimi verecek kişinin uzmanlığı da saptanmış olacaktır.

İş değerlendirme stratejik yönetim anlayışını ortaya çıkaran etmenlerdendir. İşletme yönetimi strateji benimsemekle iş değerlemesi uygulamasına ihtiyaç duyacaktır. ⁹⁸ Çünkü işletmede iş stratejileri belirlenirken hangi işin ne kadar kıymetli olduğunun saptanması ve kilit işlerin belirlenmesi iş değerlendirme yöntemi ile değerlendirilecektir. Buda işletme stratejisi belirlenirken yol gösterici bir faktör olacaktır.

2.4. İş Değerlemenin İş Görenler İçin Önemi

Ücret belirlenirken iş değerlendirme yapılmaması veya yanlış yapılması; işgören ile işletme arasındaki anlaşmazlık sebeplerinden birini teşkil eder. Anlaşmazlıklar moral bozukluğuna sebep olacak, moral bozukluğu da verim düşüklüğünü beraberinde getirecektir. Bu durum da işgören ile işveren arasında çatışmalara yol açacaktır. ⁹⁹

İş değerlendirme, doğru verilerle yapıldığında, işgörenler kararları daha objektif verecek, ikna edici ve bilimsel yolların izlenmesi işgörende olumlu etki bırakacaktır. ¹⁰⁰

İş değerlemenin sağlıklı bir şekilde yapılmasıyla; işveren ile işgörenin temsilcisi olan sendikaların ilişkileri objektif esaslara dayandırılacaktır. Bilimsel verilerin değerlendirilmesiyle işin değeri ortaya konarak ücret belirlenecektir. Bu da

⁹⁶ Mumcuoğlu, s. 140

⁹⁷ Şener Bingöl, s. 12

⁹⁸ Gökhan Ofluoğlu, Çağdaş Teknolojik Gelişmeler Karşısında İş Değerlendirmesi ve Günümüzdeki Sorunlar, *Çimento İşveren Dergisi*, (Ocak 1997) s. 18-22

⁹⁹ Şener Bingöl, s. 11

¹⁰⁰ Ahmet Altan Çapanoğlu, *İş Değerlendirme Anket Sonuçları*, MPM Yayınları, Ankara, s. 12

işgörenin güvende olmasını temin ederek¹⁰¹ objektif kriterler dâhilinde görmesi gereken iş ve ücret konularında ikna edilmesini sağlayacaktır.¹⁰²

İş değerlemesi ile benzer iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan ücret düzeyleri dikkate alındığından, iş değerlemesinden sonra işgörenin ücret düzeyleri konusundaki huzursuzluğu azalacak ve böylece işletme verimliliği artacaktır.¹⁰³ Çünkü işletmenin işgörenine adil bir ücret sunduğunu göstermesi işgörenlerin motivasyonunu ve performansını arttıracaktır.¹⁰⁴

2.5. İş Değerlemede Faktör Belirleme

İş değerlemede en kritik süreçlerden biri olan faktör belirleme, seçilen faktörlerin azlığı ve çokluğuna göre değerlemenin sağlıklı sonuç çıkmasını sağlayacaktır. Faktörlerin işin mahiyetinde olması doğru neticeyi verecektir.

İş değerlemeye başlamadan önce yapılan iş analizleri, iş etütleri ve bu tekniklerle elde edilen iş tanımları ve kilit işlerin¹⁰⁵ bulunması, işin yapılması için gerekli faktörlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Şimdiye kadar iş değerlemesinde maharet, sorumluluk, çaba, iş koşulları gibi standart olarak görülen ana faktörler kullanılmıştır.¹⁰⁶

¹⁰¹ Adnan Erkmenol, *İş Değerlendirme Yöneticiler Toplantısı*, MPM Yayınları, Ankara 1975, s. 14.

¹⁰² Şener Bingöl, s. 11.

¹⁰³ Güldamla, *Türkiye’de İş değerlendirme Uygulamasının Analizi*, s. 51.

¹⁰⁴ Pelin Aydemir - Evrim Erdoğan, “İş görenlerin Ücret Tatmini İş Tatmini ve Performans Algısı”, *Kamu - İş Dergisi*, 2013 Cilt 13 Sayı 2, s. 144-145

¹⁰⁵ Organizasyon içerisinde iş kapsamına giren tüm işgörenler tarafından tanımlanabilen, gerek içerikleri gerekse ücretleri ve içerdikleri faktörler açısından herkesçe kabul edilen işlere denir.

¹⁰⁶ Bundan önce yapılmış olan çalışmalarda “İş Koşulları” ana başlığının alt başlıklarında ergonomiye yer verilmemiştir. Fakat bu çalışmada ergonomi konusu; “iş koşulları” ve “ergonomi” olarak başlıklandırılmış ve açıklanmıştır. “Ergonomi, insanların anatomik özelliklerini, antropometrik karakteristiklerini, fizyolojik kapasite ve toleranslarını göz önünde tutarak, endüstriyel iş ortamındaki tüm faktörlerin etkisi ile oluşabilecek, organik ve psiko-sosyal stresler karşısında, sistem verimliliği ve insan makine çevre uyumunun temel yasalarını ortaya koymaya çalışan, çok disiplinli bir araştırma ve geliştirme alanıdır.” (Necmettin Erkan, *Verimlilik Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü Mühendisliği Ergonomi*, MPM Yayınları, Ankara 2005, s. 17.)

Tablo 2: İş Değerlemede Kullanılan Faktörler

FAKTÖRLER	
MAHARET	
<i>BİLGİ</i>	<i>BECERİ</i>
• Öğrenim • Deneyim • Özel bilgi ve yetenek • İnisiyatif ve mesleki düşünebilme	• Bedensel yetenek • Çeviklik • İş akışına uyum sağlama
SORUMLULUK	
• Kendi işinden sorumluluk • Başkalarının işinden sorumluluk • Başkalarının emniyetinden sorumluluk • Mâli sorumluluk	
ÇABA	
• Bedensel çaba • Zihinsel çaba	
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİ	
• Kirlilik • Toz • Yağ • Isı • Islaklık • Gazlar • Gürültü • Sarsılma • Işık seviyesi • Üşüme riski • İş Güvenliği Tedbiri • Kaza riski	

Kaynak: F.R.Lorenz - P.Neumann, *İşin Doğru Değerlendirilmesi*, MPM Yayınları, Ankara 1970, s. 25; Timur - Kılıç, s. 70

2.5.1. Maharet

Maharet faktöründe, yapılacak bir işte çalışan işgörenden beklenen bilgi ve beceri derecesi değerlendirilmektedir. Bilgi iş ile ilgili bir eğitim veya tecrübe yoluyla kazanılmaktadır. Eğitimin kazanılması işgörene işi tanıtmaya ve pratik iş başı eğitimi yaptırma, iş ile ilgili kurslar verme, okullar veya enstitülerden eğitim aldırma yoluyla gerçekleşmektedir. Bilgi faktörünün yanı sıra yapılacak işin gerektirdiği beceri derecesi de göz önünde bulundurulmalıdır. Becerinin değerlendirilmesi, iş için gerekli olan bilgi faktöründen bağımsız olarak yapılmalıdır. Değerleme yalnızca maharet ana faktörünün durumunu göz önünde bulundurmak zorundadır. Maharetin ne kadar sık ve ne kadar uzun zamandır kullanıldığı hesaba katılmamalıdır.¹⁰⁷

2.5.1.1. Bilgi

Bilgi faktörü işi yapacak işgörenin sahip olması beklenen bilgileri içerir. Bu bilgiler eğitim, deneyim ve düşünme becerisi ile bir işi teknik olarak kusursuz bir şekilde yapmak, işe ait araç, gereç ve makineleri, işin doğru yapılması doğrultusunda algılamak ve kullanmak için gerekmektedir.

Eğitim yoluyla kazanılan bilgi; deneyim ile geliştirildiğinde ek yeni bilgiler elde edilir. Deneyim ve yeni bilgilerin sentezlenmesiyle düşünme yeteneği; yapılan işin gereğine uygun, doğru ve sistematik sıraya göre yapılmasını sağlar.

Birden çok araç, gereç ve makinenin kullanıldığı işletmelerde işlerin değerlendirilmesi çok yönlü olacağından bu durum da göz önünde bulundurulmalıdır. Bilgi faktörü değerlendirildiğinde bu bilgilerin nasıl elde edildiği önem arz etmektedir. İnsanlarla iyi ilişkiler kurabilme yeteneği de bilgi faktörü ile değerlendirilmektedir.

2.5.1.2. Beceri

Beceri yani yetenek, çeviklik, istidat ve egzersize bağlıdır. İş etüdü ile önceden belirlenmiş bir zamana uyma mecburiyeti beceri faktörünün derecesini yükseltmektedir.

¹⁰⁷ Oğuz Gemalmaz, *Analitik İş Değerlendirme 'Puan Yöntemi'*, MPM Yayınları, Ankara 2004, s. 13.

2.5.2. Sorumluluk

Sorumluluk faktörünün değerlemesi; yapılan işlerde işgörenin yeteneğinin derecesine, olası zararların ortaya çıkma durumlarının büyüklüğüne ve diğer işgörenlerin yaptığı işlerde yüklendiği sorumluluk derecesine bağlı olmaktadır. Muhtemel zararların ortaya çıkması, işletme içerisinde alınacak önlemlerle en alt seviyeye indirilmektedir. İşgören, sorumluluk sahibi olduğunun bilincinde olmalıdır. İşgörenin sorumluluğu kendi işinden, başkasının işinden ve başkalarının emniyetinden olmak üzere üç başlıkta ele alınabilir. İşgören üzerindeki sorumluluk arttıkça, sorumluluk faktörünün ağırlığı da artmaktadır.¹⁰⁸

2.5.2.1. Kendi İşinden Sorumluluk

Bu faktörde genellikle kullanılan araç gereç, tek başına ve gözetim altında meydana gelebilecek zararların büyüklüğü ölçü olarak alınmaktadır.

Genellikle değerli olan araç ve gereçlerin kullanımında istenilen özen gösterme sorumluluk faktörünün içerisine girmektedir. Seri işlerin yapıldığı işletmelerde işin sistematik düzenini aksatacak zararlar da bu faktörün içerisinde değerlendirilmektedir. İşin gözetim altında yapılması ise, müdürler, ustabaşları, grup ve kısım şefleri gibi amirlerin nezaretleri altında yapılan işler kastedilmektedir. Bu tür işlerin yapımında işgörene sadece bilgi ve emir verilmez, çalışırken kullandığı araç ve gereçlerin düzen, ayar ve onarımları da yapılmaktadır. İş görenin tek başına işi yapması durumunda ise, işgören yüklendiği işlerin ve kullandığı ekipmanların tamamından sorumlu olmaktadır.

2.5.2.2. Başkalarının İşinden Sorumluluk

Yönetici veya ustabaşının; yanlarında çalışan işgörenden istenilen işi yapabilmesi için işgöreni görevlendirmesi ve idare edebilmesi durumudur. İç güçlerinin birlikte sistemli bir şekilde, iş görmeleri sorumluluğu da bu faktör içerisinde yer almaktadır.

2.5.2.3. Başkalarının Emniyetinden Sorumluluk

İşin olağan durumu, dikkatsizlik veya ihmalden dolayı başkalarının sağlığının bozulabileceği veya hayatlarının tehlikeye düşebileceği ihtimali varsa bu işlerin

¹⁰⁸ Oğuz Gemalmaz, *Analitik İş Değerlendirme 'Puan Yöntemi'*, s. 19

değerlendirilmesinde bu faktör kullanılmaktadır. Yönetici ve amir pozisyonundaki kişiler, verecekleri emir ve yapacakları gözetimlerle, yanlarında çalışan işgörenlerin herhangi bir tehlikeye maruz kalmalarının önlenmesi sorumluluğunu üstlenmektedirler. İş görenler de kendi işlerinde ortaya çıkabilecek olası tehlikelerle başkalarının sağlık ve güvenliğini riske atabileceği için, onlar da kendi işlerinde başkalarının emniyetinden sorumlu olmaktadır.

2.5.3. Çaba

İş yapılması için işgörenler zihinsel ve bedensel bir çaba sergilemektedir. Bu faktörün değerlendirilmesinde esas işin yapımında geçen süre içerisindeki çabanın hafif mi, yoksa ağır mı olduğu ve bu çabanın belirli bir süre içerisinde mi yoksa çeşitli zamanlarda ve çeşitli şekillerde mi ortaya çıktığıdır.¹⁰⁹

2.5.3.1. Zihinsel Çaba

Bu faktör dikkat yüzünden yüklenmeye maruz kalan akıl ve sinirlerle, düşünceye yönelen çabayı incelemektedir. Birçok işin yapımında dikkat gerekmektedir. Dikkat ile akıl ve sinirlere bir yüklenme olmaktadır. Çok ve kaliteli iş yapabilmek için planlamak, kontrol etmek, hesaplamak, denemek, aramak, seçmek gibi durumlar söz konusu olmaktadır. Bu gibi durumlar, ciddi bir zihinsel çaba gerektirmektedir.

2.5.3.2. Bedensel Çaba

Bu çaba işgörenin bu iş için harcadığı kuvvet ve bu kuvvet harcaması sırasında işgörenin gösterdiği psikomotor beceriler ile belirlenmektedir. İşin zorluğu, sıklığı ve zamanı, monotonluğu, yoruculuğu bedensel çaba faktörünü belirleyen etmenlerdendir.

2.5.4. Çevre Koşulları ve Ergonomi

Şayet işyeri çalışma koşulları rahatsız edici, ağırlaştırıcı veya tehlikeye maruz bırakıcı bir çevre etmeninin etkisi altında ise, çevre koşulları ve ergonomik yapı diye adlandırılan bu faktörde bu koşullar işletmenin durumuna göre ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Bu faktör ile ele alınan çevre ve ergonomik yapının durumları ‘kirlilik, toz, yağ, ısı, ıslaklık, gazlar ve buharlar, gürültü, sarsıntı, ışıklandırma,

¹⁰⁹ Gemalmaz, *Analitik İş Değerlendirme ‘Puan Yöntemi’*, s. 27.

üşütme tehlikesi, kaza tehlikesi, engelleyici koruma giysisi' gibi faktörler işin durumuna göre ayrı ayrı değerlendirilmektedir.¹¹⁰

2.6. İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlendirme yöntemleri, sayısal yöntemler ve sayısal olmayan yöntemler olmak üzere ikiye ayrılır. Karşılaştırmanın kapsamında sayısal yöntemler işin parçalarını veya faktörlerini değerlendirirken, sayısal olmayan yöntemler ise işin bütününe değerlemektedir.¹¹¹

2.6.1. Sayısal Yöntemler

Sayısal yöntemlerde subjektiflik, sayısal olmayan yöntemlere göre daha azdır. İş değerlendirme yapılırken kişisel fikirler ön plana geçebilmektedir. Sayısal yöntemlerde matematiksel ifadelerden yararlanıldığı için subjektiflik en aza indirilmiş olur. Genel olarak sayısal yöntemlerin büyük ölçekli işletmelerde uygulanabilir olduğu kanaati yaygındır.

Sayısal yöntemler kendi içinde *faktör karşılaştırma* ve *puanlama* yöntemi olarak sonuçlandırılmaktadır.

2.6.1.1. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Faktör karşılaştırma yöntemi ilk kez 1926 yılında *Rapit Transit* şirketinde kullanılmıştır.¹¹² İş değerlendirme çalışmalarındaki bazı teknik problemlerle baş edilememesi, yöneticileri değişik çözümler aramaya sevk etmiş; Benge ve arkadaşları puanlama yöntemini biraz değiştirip faktör karşılaştırma yöntemini bulmuşlardır.¹¹³

Bu yöntemde tüm iş değerlendirme sistemlerinde yapıldığı gibi ön hazırlık çalışmaları, iş analizleri, iş etütleri, iş tanımları, kilit işlerin belirlenmesi, piyasa ücret araştırmaları yapılır.¹¹⁴ Daha sonra oluşturulan iş değerlendirme komisyonunca işin

¹¹⁰ Gemalmaz, *Analitik İş Değerlendirme 'Puan Yöntemi'*, s. 37-43.

¹¹¹ Dursun Bingöl, s. 325

¹¹² Şener Bingöl, s. 13.

¹¹³ Ataay, s. 38

¹¹⁴ Dursun Bingöl, s. 325

yapılması için gerekli maharet, sorumluluk, çaba, çevre koşulları ve ergonomik yapı ana başlıklarındaki ve iş için gerekli alt başlıkların belirlenir.¹¹⁵

Bu yöntem puanlama sisteminden farklı olarak, oluşturulan tablolarda sütunlara organizasyondaki iş isimleri, satırlara ise işin yapılabilmesi için gerekli faktörler yazılarak, önceden belirlenmiş puanlar veya ortalama ücretler, iş değerlendirme komisyonunca faktörlerin önemine göre puanlandırılır veya ücretlendirilir.

Faktör Karşılaştırma Yönteminin

Üstünlükleri:¹¹⁶

- Her işletmenin kendi yapısına göre bir boylandırma ölçüsünün meydana getirilmesini sağlar.
- Ölçü bir kere kuruldu mu, bunu işletmenin öteki işlerine ve sonradan yeni çıkan işlere uygulayıp boylandırmalarını yapmak oldukça kolaydır.
- Bu yöntemde genellikle beş temel faktöre yer verildiğinden, çok sayıda faktör kullanmanın, faktörler arasında bir takım geçişmelere yol açma tehlikesi olamaz.
- Faktör veya iş karşılaştırma cetveli parasal birimlerle düzenlendiğinden, sonradan herhangi bir puan toplamının ücretlere geçirilmesi konusu ortaya çıkmamaktadır. Ücretlerde kararlılık olup da, bu arada iş karşılaştırma cetveli de adalet ilkelerine uygun olarak düzenlenmişse, cetvel aynı zamanda kapsamına aldığı işlerle karşılaştırılabilir durumda olan başka işlerin ücretlerinin saptanmasında da iyi bir araç niteliği taşımaktadır.
- Faktör karşılaştırma cetvelinin kullanılması konusunda işgörenleri, sendika temsilcilerini eğitmek güç olmamakta, anlayış kolaylığı sağlanabilmektedir.
- İşi işle karşılaştırmanın yöntemin temelini oluşturması, bu işlemin işlerin birbiriyle karşılaştırılmalarının olurlu bulunduğu noktalarda yapılmasına yol açmakla, prosedür mantığı bir nitelik göstermektedir.
- Sistemin kendisi, iş sınıflamasının yapılmasına son derece uygun gelir.

¹¹⁵ Ataay, s. 38-54; Aşkun, s. 151-163; Timur - Kılıç, s. 64-72.

¹¹⁶ Aşkun, age., s. 163.

Sakıncaları:¹¹⁷

- Boylandırma ölçüsünü belirlerken, faktörler arasında dağıtımı yapılan kilit iş ücretlerinde adaletsizlikler varsa yapılan iş değerlemesi başlangıçta bir takım adaletsizlikler getirip veya başka bir deyimle varolan bu durumu ortadan kaldırmaz, sürdürür.
- Ücretler çok kez değişmez nitelik göstermeyip, sık sık değiştiği için bu türlü dalgalanmalar boylandırma ölçüsünü denge dışına itip, sürekli ayarlamalar yapma zorunluluğunu çıkarabilir.
- Boylandırma ölçüsünü saptamakta temel unsur olan kilit işlerden birinin görevlerinde meydana gelecek bir değişiklik, faktör veya iş karşılaştırma cetvelinin düzenini bozabilir.
- Faktör- karşılaştırma yöntemini kullanarak iş değerlemesi yapmanın çapraşık nitelik taşıması, bu vetirenin işgörenlere açıklanmasını da zorlaştırabilir.
- Yöntemin uygulanması çok zaman alabilir.
- Fazlaca kayıt işlemini gerektirir.
- Boylandırıcıların bu konudaki bilgi düzeylerinin, uzman derecesinde olmasını zorunlu kılar.
- Uygulanması işletmelere oldukça pahalıya mal olan bir yöntemdir.

2.6.1.2. Puanlama Yöntemi

Bu yöntem iş değerlemede sayısal yöntemlerin ikincisi ve iş değerlendirme yöntemlerinde çok büyük işletmeler için kullanılması tavsiye edilen¹¹⁸ ve doğru sonuçlara en yakın veriyi sağlamaya çalışılan yöntemdir.¹¹⁹ Yöntemin kurucusu olarak Merril Lott, bu yöntemi 15 farklı faktöre göre uygulamış, E.J.Benge ve arkadaşları ise düşünsel çaba, ustalık, fiziksel çaba, iş koşulları şeklinde beş ana faktörle kısıtlamışlardır. Yöntemin zamanla gelişmesi ve farklı faktörlerin kullanılması neticesinde, yeni iş değerlendirme yöntemleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Fakat anlaşıldığı üzere tüm iş değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi netice, sadece iş değerlendirme sürecindeki faktörlerin azaltılması veya çoğaltılmasıyla sınırlı kalmıştır. Bu da, ana faktörler değişmediği için, istatistiksel verilerin birbiri ile

¹¹⁷ Aşkun, age., s. 163.

¹¹⁸ Ataay, s. 54-94; Aşkun, s. 151-163; Timur - Kılıç, s. 72-91.

¹¹⁹ Dursun Bingöl, s. 325

aynı veya çok yakın sonuçlar vermesine yol açmıştır. Böylece genellikle dört ana faktör (maharet, sorumluluk, çaba, çevre koşulları ve ergonomik yapı) ve bu ana faktörlerin alt başlıkları kabul görmüştür.¹²⁰

Yöntemin uygulanışı kısaca şu şekildedir: Öncelikle iş analizi, iş etütleri ve iş tanımları oluşturulmaktadır. Sonra, işin yapılabilmesi için gerekli faktörler iş değerlendirme uzmanları tarafından puanlanmakta ve seçilen işin faktör puanları belirlenmektedir.¹²¹ Elde edilen verilere göre; en yüksek puan alan işin en kıymetli iş olduğu kabul edilmelidir. Bütün işler analiz edildikten sonra, iş değerlemecilerin hazırladığı puan değerlendirme tablosuna tabi tutulan her iş her faktörün ağırlıklı puanına göre sınıflandırılabilir.

Bu yöntemde en çok tartışılan konu faktörlerin puanlandırılmasıdır.¹²² Her iş sektörü faktör puanları farklı olacağından bu yöntemi uygulayan analizci yöntemi çok iyi bilmelidir. Ayrıca işletmeyi ve sektörü çok iyi analiz etmiş olmalıdır. İş değerlendirme ve iş etütlerini ayrıntılara girerek yapmalı ve faktör puanlarını belirlemelidir.

İş değerlemede faktör puan belirlemesi yapılırken; faktör karşılaştırma yöntemine göre puanlama yapılması, benzer sektörlerde yapılan faktör puan derecelerinin taklidi, istatistiksel yöntemler kullanılarak yapılan faktör puan belirlenmesi, doğrusal yöntemle göre faktör puanlarının belirlenmesi, karma yöntem ile faktör puanların belirlenmesi yöntemlerinden istifade edilir. Ancak bu yöntemlerin hepsi diğer iş değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi objektif değil subjektif olarak yapılan göreceli çalışmalar neticesinde elde edilen verilerdir.

Puanlama Yönteminin

Üstünlükleri:¹²³

- Yetkililerce başka herhangi bir metotdan daha güvenilir ve sağlam olduğu düşünülen tanıtımsal türde bir ölçü kullanılmaktadır.

¹²⁰ Ataay, s. 56

¹²¹ Dursun Bingöl, s. 325

¹²² Timur - Kılıç, s. 85.

¹²³ Aşkun, age., s. 149

- Boylandırılmakta olan işçilerin türlerine uygun terimlerle yazıldıkları için, derece tanımlarından yararlanmak oldukça kolaydır.
- İşlerin puan değerler, işler arasındaki nisbi ayrımları sayısal terimlerle göstermektedir.
- Sistem, işlerin sınıflara ayrılmasını kolaylaştırır.
- Sistemi yürütmek, başka yöntemlerden oldukça daha kolaydır.
- Bu yönteme göre meydana getirilen planın doğruluk ve tutarlılığı kullanıldıkça artar.
- Yöntem, işçiler ve gözetimciler tarafından oldukça rahat bir şekilde anlaşılmaktadır.
- İş değerlerinin belirlenmesinde, her ne kadar insan yargısının tamamen ortadan kaldırılması imkânı yoksa da hataların en aza indirilme olanağı bulunabilmektedir.
- İşin kapsamı ya da niteliği değişmedikçe iş gücü pazarındaki ücret durumu dikkate alınmaksızın bir işin puan değerinde değişme olmaz.
- Önceden hazırlanan boylandırma ölçüsü (rating scale) ayrıntılı bir prosedür sağladığında; boylandırmaları, olması gereken durumdan çıkarma için yapılan baskıların şiddeti en aza düşürülebilir.
- Yöntem, ayrıntılı bir sistem getirdiğinden, işletme ve işgören temsilcilerince benimsenmesi durumunda, sadece idareye değil, her ikisine de iş değerlemeleri olanağını verir.

Sakıncaları:¹²⁴

- Faktörlerin ve derecelerinin, doğru olarak seçilip, tanımlarının açık anlaşılan bir biçimde yazılması yüksek seviyede bir ustalığa ihtiyaç gösterir.
- Faktörlere uygun sayısal ağırlıklar ile derecelerine puanlar verm, oldukça güç bir ödevdir.
- Puan değerlerinin belirlenmesi, az veya çok keyfilik niteliği taşır.
- Puanlama yönteminde, derecelendirme ölçülü önceden veya başka deyimlepeşin olarak hazırlandığı içinilerde planının uygulanamayacağı sınırlamalar getirir.

¹²⁴ Aşkun, age., s. 149

- Eğer herhangi bir faktörün tanımı ile bir başkası arasında pek az bir geçişme olsa, nihai değerlendirme geçişmenin genişliğine göre çift yapıma niteliği taşıyabilir.
- Faktörlerin seçimi sırasında, faktörler arasındaki bütün karşılıklı ilişkilerdikkate alınmayabilir. Sözün kısası bazıları ihmal edilebilir.
- Sistemin meydana getirilmesi zaman alıcıdır.
- Yapılan boylandırmaları yazma, denetleme, bileştirme, toplama oldukça ayrıntılı kayıt işini gerektirir.
- İşin değeri ile onu yapanın liyakatini birbirinden ayırmanın güç olduğu, özellikle, yüksek sınıflı yönetsel(idari) ve teknik işlerdebu yöntemi uygulamak çok daha zordur.
- Yöntemin işçi ve gözetimcilerce anlaşılması her ne kadar kolaysa da faktör kavramlarını, dereceleri, nispi ağırlıkları puan değerlerini ve bunların ücretlenmesini onların rahatlıkla anlayabileceği şekilde açıklama, bunu yapacaklar yönünden oldukça zordur. Sabırlı ve belirgin örneklerle yapılan bir öğretimi gerektirir. Eğer, işçi ve gözetimciler iyi aydınlanamazlarsa, ücretlerini belirleyen bu sistem hakkında şüpheye kapılı, ona düşman kesilebilirler.
- Şimdiye kadar bu yöntemle, bir işletmenin bütün işlerine uygulanabilecek tek bir sistem geliştirilmemiş, en azından memur ve işçiler için iki ayrı plan hazırlanmıştır. Bu durum şüphesiz, işgörenin düşüncesinde, başka bir gruptaki işgörenle bir tutlup tutulmadığı konusunda endişeye yol açabilmektedir.
- Sistemin esnekliği olmadığında, dikkatli davranılmazsa, birtakım adaletsizliklere yol açabilmektedir.

2.6.2. Sayısal Olmayan Yöntemler

İş değerlemede kullanılan sayısal olmayan yöntemler, objektiflikten daha uzaktır. İş tanımları ve iş analizi yapıldıktan sonra değerlemeci elde edilen sonuçlara dayanarak inisiyatifine göre değerlendirme çalışmalarını yürütür.

Sayısal olmayan yöntemler ise *sıralama* ve *sınıflama* yöntemleridir. Sıralama yöntemi de kendi içerisinde; *basit sıralama* ve *ikili karşılaştırma* yöntemi olarak ayrılır.

2.6.2.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi uygulanması ve anlaşılması kolay, uygulama için en az kaynak gerektiren ve bilinen en eski iş değerlendirme yöntemlerinden biridir.¹²⁵

Sıralama yönteminde iş değerlendirme kapsamına alınacak işler göreceli olarak güçlük derecelerine, görev, sorumluluk veya iş koşullarına göre birbiriyle karşılaştırılarak sıralanır. Sıralama yönteminde değerlendirilecek işler faktör veya önemli kriterler dikkate alınmadan bir bütün olarak birbiriyle mukayese edilir.¹²⁶

Sıralama yöntemi uygulanmadan önce, işlerle ilgili bilgi toplanır, iş analizleri, iş tanımları yapılır ve sonra iş gerekleri belirlenir. Kurum içindeki bir uzman tarafından, iş değerlemesini yapacak kişi belirlenmelidir. İş değerlemesi yapılacak işletme eğer çok büyük ise işler bölüm bazında sıralanmalı, daha sonra sonuçlar birleştirilmelidir. Sıralama yönteminin elliden fazla işgören barındıran işletmeler için uygulanması, iş değerlendirme çalışmalarında karışıklığa yol açacaktır.¹²⁷

Sıralamayı yapacak kişi veya kişilerin belirlenmesi iş değerlemenin en önemli faktörlerindendir. İş değerlemeci işletme içinden birisi olacaksa objektif olmalı ve şirket içinde daha önce işgörenlerle çatışma yaşamamış kişilerden seçilmelidir. İş değerlendirme yapacak kişi veya kurulun çalışma biçimleri ve nasıl karar almaları gerektiği belirlenmelidir. Nesnel kararlar alınabilmesi için, görüş farklılıklarının çalışmayı olumsuz etkilememesi sağlanmalıdır.¹²⁸

Sıralama yönteminde işler yapısal özelliklerine ayrılmadan bütün olarak ele alınır ve böyle sıralanır. Fakat işlerin karşılaştırılabilmesi için değerlendirme ölçütleri

¹²⁵ Dursun Bingöl, s. 325

¹²⁶ David W. Belcher, *Compensation Administration Pretice* - Hall.Inc, New Jersey 1974, s. 146. (Timur-Kılıç s. 56'dan naklen)

¹²⁷ Hüseyin Akyıldız - İbrahim Güngör, *İş Değerlendirmede Puan Yönteminin Sorunları ve Bir Model Önerisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Yayınları, (Isparta 2004), C. IX, SAYI II, s. 31-52

¹²⁸ Ataay, s. 26.

kullanılmalıdır. Örneğin iş için gerekli bilgi, beceri, sorumluluk, çalışma koşulları faktörleri dikkate alınıp kullanılmazsa sıralamada hatalar meydana gelecektir.¹²⁹

Sıralama yönteminin basit ve ucuz olması gibi avantajları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Yöntemin çok genel özellikleri karşılaştırması, bilimsel yöntemlerin yok denecek kadar az kullanılması bazen sübjektif sonuçlara yol açabilmektedir. Ayrıca en alt tabakadaki işgörenden en üst tabakadaki yöneticiye kadar her işgörenin aynı sıralamaya tabi tutulması bazı olumsuzluklar oluşturabilir.¹³⁰ Sıralama yöntemi iki şekilde yapılabilir. Bunlar, basit sıralama yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemidir.

2.6.2.1.1 Basit Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde işler önem sırasına göre yukarıdan aşağıya doğru yazılır. En önemli iş, listenin en üstüne yazılır. Diğer işlerde önem sırasına göre alta doğru sıralanarak yazılır.¹³¹

Bu yöntemde değerlendirme yapacak kişi, bütün işlerin yapılması için gerekli faktörlerin belirlenmesinde öznel davranıp vicdanına göre işi değerlendirerek ve işe kıymet biçmelidir.

¹²⁹ Ataay, s. 26.

¹³⁰ Dolgun (ed.), s. 196

¹³¹ Timur - Kılıç, s. 58

2.6.2.1.2 İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntem, basit sıralama yönteminin kişisel yargı hatalarını minimize etmek için geliştirilmiştir. Bu yöntemde her iş diğer iş ile tek tek karşılaştırılır. Önemli görülen işlerin altı çizilir. Değerleme sonrasında en fazla altı çizilen iş en değerli en az altı çizilen iş en değersiz iş olarak belirlenir.¹³²Bu yöntem uygulanırken kişisel yargı hatalarının minimize edilmesi için; sektörü ve işleri hiç bilmeyen birisine işler yüzeysel ve tarafsızca anlatılır. Ardından kişiden, tüm işleri mukayese etmesi istenir. Sektör dışındaki bu kişiyle iş değerlemecisinin yorumları örtüşüyorsa sonucun sağlıklı olduğu kanaatine varılır. Bu yöntem aynı zamanda ikili karşılaştırma matrisi ile de kullanılabilmektedir.

Sıralama Yönteminin

Üstünlükleri:¹³³

- Uygulanması oldukça kolaydır.
- Sıralama hızlı olarak yapılabilir.
- Fazla pahalıya mal olmaz.
- İşgörenler için anlaması kolaydır.
- İş sayısı çok sınırlı küçük işletmelerde uygulandığında, iş değerlemesinin öteki yöntemlerinden (metotlardan) çok daha iyi sonuç verebilir.
- Bazı sendikalar, toplu sözleşmeye fazlaca yer bıraktığı için bu yöntemle iş değerlemesinin yapılmasına direnmeyebilirler.
- Dikkatlice yapılmış iş analizlerine dayanılarak uygulandığında, rastgele ücret saptamaya (tesbitine) üstün gelen pratik bir iş sınıflanmasına yol açabilir.

Sakıncaları:¹³⁴

- Sıra belirlemesi için kesin, somut standartlar veya kıstaslar yoktur.
- İşlere temel olan faktörlere ilişkin ayrıntılı irdeleme yapılmadığından, sıralama yüzeysel olabilir.
- Benzer iş adlarından karışıklık olması olasılığı vardır.

¹³² Timur - Kılıç, s. 58-59.

¹³³ Aşkun, age., s. 114.

¹³⁴ Aşkun, age., s. 114.

- İşletmedeki bütün işler hakkında yeterli bilgisi olan derecelendirici bulmak çok güçtür.
- İşlerin sayısı ve çapraşıklığı arttıkça, yöntemi uygulamak daha da zorlaşmaktadır.
- Sıraların belirlenmesini şimdiki ücret ve aylık tutarları etkileyebilir.
- Derecelendiriciler, işleri değil, işlerdeki görevlileri sıralar duruma düşebilirler.
- İşletmede yeni işler ortaya çıktığında bunların iş sırası listesindeki yerlerini almaları ile ilgili olarak kurulda görüş birliğine varılması güçtür.
- İşler karşılaştırıldıktan sonra, ayrıntılar ortaya konmadan sadece sonuçlar listeye alındığı için, kayıtlar yalnız “NE” sorusunu cevaplar; “NİÇİNİ” göstermez.
- Kötü kestirmeleri düzeltmek için çok geniş dizi sınırları koymak gerekir.
- Bazı zamanlar, yakın sıralar arasında eşit farklar olduğu varsayılır ki, çok kez bu varsayım yanlıştır.

2.6.2.2. Sınıflama Yöntemi

Sınıflama yöntemi ikili karşılaştırma yönteminin geliştirilmiş şeklidir. Bu yöntemde *önceden hazırlanmış tanımlara göre dereceleme yöntemi* de denilmektedir. Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemlerindendir.¹³⁵

Bu yöntemde, önceden yapılmış iş analizlerine dayanılarak iş tanımları ve işin görülmesi için gereklikler belirlenir.¹³⁶ İşe ilişkin bilgiler düzenlenir, böylece işlerin birbiri ile karşılaştırılması sağlanabilir. İşletmenin durumuna göre işler; yönetim, üretim, büro, teknik işler gibi gruplara ayrılır. Daha sonra grup içindeki her iş birbiri ile belirlenen kriterler göz önünde bulundurularak mukayese edilir. İşlerin kendi aralarında sınıflandırılması yapılır.¹³⁷

Bu yöntemin önemli bir avantajı; değerlendirme işleminin kısa zamanda bitmesidir. Ayrıca; yeni iş kollarıyla işletme genişletildiğinde, yeniden iş değerlendirme yapmaya lüzum kalmadan yeni işler kolaylıkla sınıflandırılabilir. Bu yöntem, başarıya

¹³⁵ Timur - Kılıç, s. 62.

¹³⁶ Bingöl, s. 322

¹³⁷ Mümin Ertürk, İşletme Bilimlerinin Temel İlkeleri, Beta Yayıncılık, İstanbul 2011, s.307

yönelik prim ve maaş verilmesi için de yol gösterici olmaktadır.¹³⁸ Ancak bu avantajların yanısıra dezavantajları da vardır. Ünvanlara ve yetkilere bakılarak işgörenlerin değerlemeciyi yanıltma ihtimali yani yanıltma payı yüksektir. İşlerin sınıflandırılmasında yapılan sınıflama hataları da yüksek olabilmektedir. Çok fazla iş kolu olan işletmelerin bu yöntemle değerlendirilmesi oldukça zordur.¹³⁹

Sınıflama Yönteminin

Üstünlükleri:¹⁴⁰

- Uygulaması basittir. Fazla zaman almaz.
- Anlaşılması kolaydır.
- Ulaşılan sonuçlar oldukça taminkardır.
- Yürütülmesi fazla zor değildir.
- İşler değiştiği ya da yeni işler ortaya çıktığında, bunlar örgütün iş yapısına bir karar veya görüşme sonucu yerleştirilebilir.

Sakıncaları:¹⁴¹

- Ayrıntılı bir analiz yapılmadığından, işin bütününe ilişkin yargı yanlış sınıflamaya yol açabilir.
- Derecelendiriciler tarafında, işin düzeyini tayinde yararlanılacak açık değerleri gösteren hiç bir derecelendirme kâğıdı kullanılmamaktadır.
- İşler kısmen bir sınıfa kısmen de başka bir sınıfa bağlı olabilmektedir.
- Şimdiki ücret ve aylık zinciri bir işin kendi derece yahut sınıfına konmasına etkileyebilir.
- Muhtemelen, işletmedeki bütün işleri bilen hiçbir derecelendirici bulunamayacaktır.
- Yöntemi, işlerin sayısı ve çapraşıklığı arttıkça kullanmak daha da güçleşir.
- Derece veya sınıf tanımlarını yazmak oldukça güçtür.
- Bu yöntemde de, işe değil, o işi yapana göre derece ya da sınıf saptaması tehlikesi vardır.

¹³⁸ Ataay s. 26-27-28

¹³⁹ İnal Cem Aşkun s.114

¹⁴⁰ Aşkun, age., s. 121.

¹⁴¹ Aşkun, age., s. 121.

2.7. İş Değerleme Öncesi Hazırlık Çalışmaları

İş değerlendirme çalışmalarına başlamadan önce bazı ön hazırlıklar yapılmalıdır. Çalışma için gereken ön hazırlıklara aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.7. 1. İş Değerleme ve İş Analizi Yapacak Ekibin Belirlenmesi

Genel olarak, yapılan iş değerlendirme çalışmalarında iş değerlemeci ve iş analizcilerinin farklı kişiler olması gerektiği savunulmuştur. Fakat bu çalışmada, iyi bir iş değerlemecinin çok iyi bir iş analizcisi olması gerektiği kanısına varılmıştır.¹⁴² İş değerlemecinin değerleyeceği işi tanımadan değerlendirme yapması hata yapmasına sebep olmaktadır. Değerleme işinin sağlıklı yapılması için değerlemecinin iş analizini de kendisinin yapmış olması gerekmektedir. Böylece hem daha az masraf edilmiş olacak hem de kısa sürede çok fazla iş görülmüş olacaktır.

İş değerlendirme ve iş analizi çalışmalarında en önemli unsurların başında iş değerlemecilerinin ve iş analizcilerinin belirlenmesi ve eğitilmesi gelir. İş değerlendirme ve iş analizinin başarısı, değerlemecilerin ve analizcilerin doğru seçilmesine, iyi bir şekilde eğitilmesine iyi bir hazırlık çalışmasına ve doğru bir işleyiş yöntemin seçilmesine bağlıdır.¹⁴³

İş değerlemeci ve iş analizcisi seçiminde iki farklı yöntem kullanılır. Değerlemeci ve analizciler ya işletme içinden ya da işletme dışından seçilebilir.

Değerlemeci ve analizcilerin işletme içinden seçilmesinin avantajları vardır ki avantajlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁴⁴

- Görüşme yapılacak işgörenler, iş değerlemeciyi ve iş analizcisini tanıdıklarından dolayı daha samimi cevap verebilirler.
- İş görenlerin işletme içi bir faaliyete katılmaları güdülenmelerini sağlayabilir.

¹⁴² Deri imalathanesindeki örneklemede, iş değerlendirme çalışması iş analizi yapılmadan sadece işgörenlerin sözlü ifadeleri dikkate alınarak yapılmıştır. Elde edilen sonuçlarda hata oranının yüksek olduğu görülmüştür. Ardından iş analizinde işleri bizzat yapma tekniği yapılmış ve daha sağlıklı değerlendirme sonuçları elde edilmiştir.

¹⁴³ Timur - Kılıç, s. 44-45

¹⁴⁴ Aşkun, s. 86

- İş değerlemecilerin ve iş analizcilerin işletmeyi daha iyi tanıyabilmelerini sağlar; böylece bu kişiler normal işlerine döndüklerinde daha verimli olabilirler.
- İşletme içinde eğitimli iş değerlemeci ve iş analizcilerin bulunması işletmeye değer katar ve programın sürdürülebilirliğinin sağlanmasına katkı verir.

İş değerlemeci ve iş analizcilerinin dışarıdan veya danışman kurumlardan temin edilmesinin de bir takım avantajları ve dezavantajları vardır. Bunlar da şu şekilde sıralanabilir:¹⁴⁵

Avantajları:

- İşletmede yaşanması muhtemel aksamalar minimize edilmiş olur.
- Yeteri kadar eğitimli iş değerlemecisi ve iş analizcisi olur.
- İş değerlemeciler ve iş analizcileri tecrübeli ve uzman kişiler olduğundan bu kişilere olan güven artar.

Dezavantajları:

- İşletmeyi ve örgüt kültürünü bilmediklerinden bunlar hakkında bilgilenmeleri uzun zaman alabilir.
- Daha masraflı olan uzun bir süreçtir.
- İşletme dışı bireylerin işletmede faaliyet göstermesi huzursuzluğa yol açabilir.

Genel olarak bakıldığında değerlemeci ve analizcilerde belli vasıfların arandığı görülmektedir. Bunlar, "kişisel vasıflar" ve "düşünsel vasıflar" olarak ikiye ayrılmaktadır.¹⁴⁶

Kişisel vasıflar:

- Başkaları ile iyi ilişkiler kurabilme
- Başkalarıyla rahat iletişime geçebilme

¹⁴⁵ Aşkun, s. 84-87

¹⁴⁶ Ataay, s. 143-144; Bingöl, s. 82, 83

- Fiziksel görünüşün güven telkin etmesi
- Sıcakkanlılık ve arkadaş canlısı kişilik
- Sabırlı ve anlayışlı olabilme
- Tarafsız olma ve bunu hissettirebilme

Düşünsel vasfılar:

- Verileri analiz edebilme ve yorumlama yeteneği
- Planlama yapabilme ve işi yürütebilme yeteneği
- Anlayabilme ve anlatabilme yeteneği
- Kısa ve öz yazabilme; hızlı şekilde not tutabilme yeteneği
- Yalnız çalışabilme yeteneği

Üzerinde durulması gereken bir diğer husus da iş değerlemeci ve iş analizcilerin sayısının belirlenmesidir. Gerekli olan değerlemeci ve analizci sayısını bulmak için aşağıdaki formülden yararlanılabilir.¹⁴⁷

A – İş değerlemesi yapacak analizci sayısı

A = İ / G.S

İ – Görüşme yapılacak işgörenlerin sayısı

G – Değerlemecinin ve analizcinin yapacağı ortalama görüşme sayısı.

S – Toplam görüşmelerin süresi

Bu formülü bir örnekle açıklamak gerekirse; on kişinin istihdam edildiği bir işletmede analizcilerin dört kez ve her defasında on beş dakika görüşme süresi tayin etmiş olduğunu varsayalım. Toplam görüşme süresi her bir görüşme için 15x10=150 dakika ve dört kez görüşüldüğü için 150x4=600 dakikadır. Bu da 10 saate tekabül eder. Formüle göre 10/4x10=0,25 (Analizci veya değerlemeci sayısı) olarak karşımıza çıkar. Analizci veya değerlemeci sayılarının 0 ile 1 arasında bir değer aralığında olması durumunda sonuç 1 kabul edilir. Çıkan sonuç 1 ve üzerindeyse çıkan aralık, büyük olana tamamlanır.

¹⁴⁷ Aşkun, s. 85

Bu formülle iş değerlemeci ve iş analizcisi sayısı belirlendikten sonra, iş değerlemecilerin ve iş analizcilerinin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı seçilmesi gerektiği kararlaştırılır.¹⁴⁸

2.7.2. İş Değerlemecilerin ve İş Analizcilerin Eğitimi

Değerlemeciler ve analizciler yapmaları gereken işleri pratikten ziyade uygulama yoluyla öğrenmektedirler.¹⁴⁹ Bu gerçekliğe rağmen değerlemeci ve analizciler, çalışmaya geçmeden önce, işlerinin amacı ve izlenecek yöntemlere ilişkin yoğun bir eğitimden geçmelidir Bu husus önemli ve gerekli olsa da bu kişiler işlerini yaptıktan sonra eğitimcisi ile sonucu gözlemleyerek asıl eğitimini alacaktır. Eğitimde çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu eğitimlerde en öne çıkan ya da çıkması gereken ilkeler şöyle sıralanabilir:¹⁵⁰

- Değerlemecilere ve analizcilere; işlerinin nasıl yapılacağı ve nasıl yürütüleceğini anlatan yayınlara ulaşabilme hakkında bilgi verilir. Kaynakları kullanma bilgisi aktarılır.
- Değerlemecilere ve analizcilere hangi anket formlarını kullanacakları bildirilir; nasıl gözlem ve mülakat yapacaklarına dair bilgiler verilir.
- Ayrıntıları ve nüansları açıklayıcı dersler ve konferanslarla değerlemeciler ve analizciler eğitilir.
- Değerlemeciler ve analizciler karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri konular hakkında tartışmaları ve beyin fırtınası yapmaları noktasında teşvik edilir.
- Değerlemecilere ve analizcilere örnek işverileri üzerine eğitim verilir ve sonuçlar analiz ettirilir.
- Değerlemecilere ve analizcilere örnek işverileri üzerine yorumlama ve çözüm üretme eğitimi verilir.
- Eğitim-öğretimin temel ilkelerinden olan geribildirim analizcilere benimsetilir.

¹⁴⁸ Bingöl, s. 82

¹⁴⁹ Akal-Eştas-Gemalmaz, s. 12-14

¹⁵⁰ Aşkun, s.87

Öte yandan, eğitim programı kapsamına giren konular belirlenmelidir. Böylece Eğitilen kişi, iş değerieme ve analizini öğrenmiş olacaktır. Bu hususta; iş değeriemenin tanımı yapılarak nerede kullanıldığı, işletme ve işgören için sağladığı yararlar bildirilmeli; hangi değerieme yönteminin kullanılacağı gibi konular hakkında bilgi verilerek eğitilen kişi güdülenmelidir.¹⁵¹



¹⁵¹ Aşkun, s. 87

2.8. Ücret ve Ücretlendirme

Ücret “İş gücünün karşılığı olan para veya mal; kiralanan veya satın alınan bir şey için ödenen para”¹⁵² olarak tanımlanır. 4857 Sayılı iş kanununun 32. maddesine göre “Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır” .¹⁵³

Geçmişten bu yana emek; iktisadî malların en kıymetlisi olarak tanımlanmıştır. Hatta iki bin yıl öncesinde söylendiği kabul edilen: “İşçi, kendi ücretine müstehaktır.” sözü, bu gün de geçerli kabul edilmektedir. Her mal, geçim kaynağı, her alet; hatta topraktan elde edilen mahsuller bile insan emeğinin eseridir. İnsan emeğiyle oluşan her mal ve hizmetin karşılığı ücretlendirilmelidir.¹⁵⁴

2.8.1. Ücret Yönetiminin Önemi

Sanayi devrimi sonrasında işgörenlere duyulan talebin ve işgörenlerin tarım ekonomisinden endüstriyel ekonomiye geçmesiyle oluşan işgücü arzı ve talebi ücretin önemini arttırmıştır. Ücret konusuna üç pencereden bakılabilir: işveren, işgören ve devlet. İşveren bakımından önemi, bir üretim faktörü ve maliyet unsuru oluşu dolayısıyladır. İşgören açısından önemi, işgörenin gelir kaynağı olması hasebiyledir. Devlet bakımından önemi ise her devletin vazifesi ülkedeki gelişmeyi hızlandırarak vatandaşın refahını sağlaması yönüyledir. İşletme bu politikayı benimserken ödeme gücü, işgücü piyasasındaki arz talep dengesi, piyasa ücret düzeyi gibi faktörleri göz önünde bulundurmaktadır. Bu faktörlerin analizi ücret haddi¹⁵⁵ oluşturmaya gayret ettirmiş olur.¹⁵⁶ İşletme açısından ücret haddi önem arz etmektedir. Çünkü işçilik maliyetlerinin hesaplanmasında ödenecek ücret miktarının önceden bilinmesi, ücret politikası oluşturmalarının birinci gayesidir.¹⁵⁷

¹⁵² http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.576a5c71eb2c20.57204994

¹⁵³ A. Hakim Çelik, *İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku*, Murathan Yayınevi, Trabzon 2010, s. 76

¹⁵⁴ Alfred Isaac, Ücret Sistemleri, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1949, SAYI 2, s. 49-50.

¹⁵⁵ Ücret haddi, bir üretimin birim başına veya zaman başına ödemesi gereken ücret miktarıdır.

¹⁵⁶ Sabahattin Zaim, *İş Değerlendirme Semineri*, MPM Yayınları, Ankara 1970, s. 16

¹⁵⁷ Zaim, s. 17

2.8.2. Ücretlendirmeye Etki Eden Faktörler

Ücretlendirmeye etki eden faktörleri, İç Faktörler ve Dış Faktörler olarak ayrı ayrı incelemek, bu konuyu daha anlaşılır kılacaktır. Bu faktörler aşağıda verilmiştir.

2.8.2.1. Ücretlendirmeye Etki Eden İç Faktörler

İç faktörler; işletmenin yapısından ve işletmenin faaliyetlerinden, uyguladığı işlerden ileri gelmektedir.

İşletmenin Endüstriyel Yapısı: İşletmenin teknolojik yapısı, rekabet gücünü etkilediği gibi¹⁵⁸ işgörenin niteliğini de belirleyecektir. Nitelikli işgörenin ücreti yüksek olacak veya işletmede birçok şey makine ile yapılacağı için nitelikli işgören yerine niteliksiz işgörene ihtiyaç duyulacaktır.

İşletmenin Büyüklüğü: Bir işletme büyüdükçe kalifiye personeli bünyesinde bulundurmak için daha fazla ücret öder.¹⁵⁹

İşletmenin Yönetim Anlayışı: Bir işletmedeki kapasite ve işgücünün verimli şekilde kullanımı, işletmenin kârlılık oranını artıracak ve işgörenin özlük haklarının iyileştirilmesini sağlayacaktır.¹⁶⁰

İşletmenin Ödeme Gücü: İşletmelerin birinci amacı kâr etmek ve büyümek olduğundan¹⁶¹ işletmelerin ekonomik kapasitesi, ödeme gücüne etki eden en önemli faktördür.¹⁶²

İşletmedeki Verimlilik: İşletme yönetilirken yöneticilerin verimlilik stratejileri, ücret haddini belirlemede verimliliği de bir faktör haline getirir.¹⁶³

İşletmenin Coğrafi Konumu: Dünyanın farklı ülkelerinde; hatta bir ülkenin farklı bölgelerinde işgücü arz ve talebinin değişebilirlik göstermesi, ücret hadlerinin

¹⁵⁸ Nurettin Alpkent, *Ekonomik Rekabette Yüksek Teknoloji Unsuru*, MPM Yayınları, Ankara 2005, s. 55.

¹⁵⁹ Abdullah Yüyürdurmaz, *Metal Sanai İşletmelerinde Ücretlendirmede Karşılaşılan Sorunlar: Kahramanmaraş Çelik Ve Alüminyum Mutfak Eşya Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş 2006, s. 27.

¹⁶⁰ Faik Başaran, Paylaşımlı ve Ayrım Esaslı Teşvik Ücret Ödeme Sistemleri Yönetim, *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, YIL 5, SAYI 19, İstanbul 1994, s. 13

¹⁶¹ Levent Şahin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, *Kamu-İş Dergisi* CİLT 11 SAYI 2, s. 138

¹⁶² Alayoğlu, s. 32.

¹⁶³ Alayoğlu, s. 32-33.

belirlenmesinde işletmenin kurulmuş olduğu coğrafi konumu da bir faktör hâline getirmektedir.¹⁶⁴

İşin konumu: Bir işin daha çok fiziksel çabayla mı yoksa zihinsel çabayla mı görüleceği, o işin yapıldığı çevre koşullarına da bağlıdır. Örneğin maden işçiliklerinde maden içinde çalışan vasıfsız işgörenle maden üstünde çalışan vasıfsız işgörenin ücret noktasında bir farkı olmalıdır.¹⁶⁵

İşin Sorumlulukları: Sorumluluğu yüksek olan işlerin ücret hadleri ile sorumluluğu düşük olan ücret hadlerini belirlemede ücret yönetimi stratejisi belirleyici olacaktır.¹⁶⁶

2.8.2.2. Ücretlendirmeye Etki Eden Dış Faktörler

Devlet Müdahaleleri: Devlet koymuş olduğu yasa, yönetmelik, yönerge ve denetim mekanizması ile ücrete doğrudan; satın alma gücüne çeşitli müdahalelerle de dolaylı etki etmektedir.

İşgücü Arz ve Talep Dengesi: İşgücü talebinin fazla olması, ücret artışına sebebiyet verirken işgücü arzının fazla olması ise ücretin düşmesine sebep olur. Ekonomik büyüme ve krizler, ücrete olumlu veya olumsuz olarak etki etmektedir.¹⁶⁷

Piyasa Ücret Düzeyi: İşletmeler, ücret haddini belirleme çalışması yaparken piyasa ücret düzeyini araştırmak zorundadır. İşletmeler bu çalışmayı ya kendileri yapar ya da yapılmış olan araştırmalardan faydalanır.¹⁶⁸

Hukuki Düzenlemeler: İşletmeler ücret hadlerini belirlerken ulusal ve uluslararası bağlayıcı mevzuat ve anlaşmaları dikkate alarak belirleme yapar.¹⁶⁹

Sendikalar: Sendikaların yapmış oldukları pazarlıklarla ücret hadleri belirlenir. Sendikalı veya sendikasız tüm işgörenlerin ücretleri sendikaların faaliyetlerinden etkilenmektedir.¹⁷⁰

¹⁶⁴ Yalçın Arslantürk, *Kit'lerde Performansa Dayalı Ücretlendirme Önerisi*, TC Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi Yayın No 2930, Ankara 2015, s. 12

¹⁶⁵ Alfred Isaac, *Ücret Sistemleri*, s. 52

¹⁶⁶ Özlem Çakır, "Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri", *Kamu İş Dergisi*, Ankara 2006, s. 119- 120

¹⁶⁷ Halit Suiçmez, *Verimlilik Ve İstihdam İlişkisi*, MPM Yayınları, Ankara 2009, s. 47

¹⁶⁸ Alpaslan Işıklı, *İş Değerlendirme Semineri*, MPM Yayınları, Ankara 1970, s. 96-103

¹⁶⁹ Nihat Alayoğlu, *Stratejik Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2005, s. 29-30.

2.8.3. Ücret Sistemleri

İşletme biliminde insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından biri ücrettir. İnsan kaynağını harekete geçiren ücret meselesidir.¹⁷¹ Günümüzde en çok kullanılan ücretlendirme yöntemleri; parça başı ücret sistemleri, zamana dayalı ücret sistemleri, kâra iştirak sistemi ve asgari ücrettir.

2.8.3.1. Parça Başı Ücret Sistemleri

İşin parça başı, ağırlık, uzunluk ve büyüklük birimlerine göre ücretlendirilmesidir.¹⁷² Parça başı ücret sistemlerinde, üretimin yapılması için gereken zamana göre değil üretilen parça başına göre ücret hesaplanmaktadır. Üretim için geçen zaman da parça başı ücretin tayininde önem arz etse de ödenecek ücretin tespitinde ana faktör üretilen parça miktarıdır. Bu sistem ölçülebilir her çeşit iş için uygulanabilir. Üretilen parça miktarına göre işgörenin ücreti hesaplanır.¹⁷³

İki türlü parça başı ücret sisteminden bahsedilebilir. Bunlardan birisi “Direkt Parça Başı Ücret Sistemi” olarak adlandırılır. Sınırları tespit edilmiş belirli bir zaman dilimindeki üretim miktarının aşılmasıyla fazladan üretilmiş parçalara ödenen ücret ödeme sistemidir.¹⁷⁴

İkinci olarak “Taylor Parça Başı Ücret Sistemi” ele alınmalıdır. Bu sistemle zaman etüdü çalışmaları ile tespit edilmiş bir işgörenin saatte veya günde ne kadar parça mal üretebileceği bulunmak suretiyle ödeme yapılır.¹⁷⁵

2.8.3.2. Zaman’a Dayanlı Ücret Sistemleri

Zamana dayalı ücret sistemleri, dört farklı yöntem dâhilinde ele alınmalıdır. Bunlardan ilki Halsey Sistemi’dir. Halsey Sistemi’nde; işgörenden belli bir zaman içinde belirlenen adette ürün üretmesi istenir. İşgören, hedeflenen ürün adedini belirlenen zaman bitmeden üretir ve zamandan tasarruf ederse bu işgörene fazladan ücret ödenir.¹⁷⁶ Zamana dayalı ücret sistemlerinden bir diğeri Bedaut Sistemi’dir. Bu

¹⁷⁰ Uysal Yenipınar, Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz, *Dokuzeylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, CİLT 7 SAYI 3 2005, s. 159

¹⁷¹ Sinan Artan, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama, *Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi*, Eskişehir 1981, s. 37-38

¹⁷² Çelik, s. 17

¹⁷³ Ertürk, s. 316.

¹⁷⁴ Ertürk, s. 317.

¹⁷⁵ Ertürk, s. 317-318.

¹⁷⁶ Isaac, s. 62.

sistem de Halsey Sistemi gibi zaman tasarrufuna prim verilmesi şeklindedir.¹⁷⁷ Ancak Halsey Sistemi'nde prim hakedişi bireysel olmasına karşın; Bedaut Sistemi'nde hakedilen prim ödemesi direkt ve indirekt işçilikleri kapsar.¹⁷⁸

Bir diğer zaman ücret sistemi Rowan Sistemi'dir. Rowan Sistemi, Halsey Sistemi'nin geliştirilmiş şeklidir. Bu sistemde tasarruf edilen zamana prim verilmektedir. Bu sistemde işgören tasarruf ettiği zaman primin bir kısmını değil tamamını almaktadır.¹⁷⁹

Zamana dayalı ücret sistemlerinin dördüncüsü ise Emerson Sistemi'dir. Emerson Sistemi, işçinin etkinlik yüzdesinin üstüne çıkması hâlinde işçiye prim verilmesi sistemidir.¹⁸⁰

2.8.3.3. Kâra İştirak Sistemi

Bu sistem ile işletmedeki işgörenler, işletmenin kârından ücretlerine ek alır. Bu ücret; işgörenin performansına, kıdemine ve benzer hususlara göre ayrı ayrı hesaplanarak ödenir.¹⁸¹ Mesela; kıdemli bir işgören daha fazla pay alırken çalışmaya yeni başlayan bir işgören daha az pay alır. Ya da işletmenin kârlılık oranının yükselmesine en çok katkı sağlayan işgörenler daha fazla pay alır.

2.8.3.4. Asgari Ücret

Asgari ücret sisteminin uygulanışı devletin çıkardığı mevzuatla düzenlenir. Ülkemizde asgari ücret; yürürlükte olan iş kanununa göre devlet, işgören ve işveren temsilcilerinin oluşturduğu bir komisyon tarafından en geç iki yılda bir toplanarak hizmet akdi ile çalışan bütün işgörenler için tespit edilir. Asgari ücret ile tespit edilen miktarın altında ücret ödemek kanunen mümkün değildir. Asgari ücret ile tespit edilen miktar işgörenin asgari geçinme ve yaşama imkânlarını temin edecek miktarda olmalıdır.¹⁸²

¹⁷⁷ Isaac, s. 62.

¹⁷⁸ Nihat Küçüksavaş, *Genel Muhasebe İlkeler ve Uygulaması*, Betaş Yayınları, İstanbul 2000, s. 340

¹⁷⁹ Isaac, s. 61

¹⁸⁰ Ertürk, s. 318-319.

¹⁸¹ Gülşen Bolat, *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2012, s. 85-86

¹⁸² Ertürk, s. 320- 321.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.UŞAK İLİNDE BİR DERİCİLİK FİRMASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ

Çalışmanın üçüncü bölümünde daha önce çalışılmış iş değerlendirme süreçlerinden iş analizi, iş etüdünün, iş tanımlarının ve uzunca değinilen iş değerlendirme yöntemlerinin birbiri ile olan ilişkilerinin ve iş değerlendirme yöntemlerinin anlatıldığı teorik kısmın bir deri imalat hanesindeki uygulanması çalışılmıştır. Çalışma yapılırken sayısal yöntemlerin klasik uygulanışından ziyade daha küçük işletmelerde daha basit bir yöntemle faktör puan derecelendirilmede ve belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden farklı olarak daha kısa bir yöntemin uygulanışı ele almıştır

3.1 Çalışmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı çok küçük ölçekteki işletmelerde de tüm iş değerlendirme yöntemi ile iş değerlendirme çalışmalarının uygulanabileceğini, bir uygulama araştırması üzerinden açıklamak ve iş değerlemedeki hata kaynaklarını belirleyebilmektir.

Uygulamada, işletmelerin büyüklüğüne ya da küçüklüğüne göre farklı iş değerlendirme yöntemleri uygulanırken; bu çalışmada her yöntem tek bir örnek üzerinde uygulanmıştır. Böylece büyük ya da küçük olmasına bakılmaksızın her yöntemin tüm işletmede uygulanabilir olduğunu göstermek amaçlanmıştır.

İş değerlendirme sürecindeki hata kaynaklarının bir kısmıyla uygulama esnasında da karşılaşmıştır.

Bu çalışmanın en önemli ve orijinal yanlarından biri, çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olmasıdır. Bu çalışmada işletme, işletme mühendisliği, endüstri mühendisliği gibi bilim dallarına ilham veren Taylor'un metodu kullanılmış ve araştırma yapılan bilim dalına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

3.2. Uygulama-Araştırma Yapılan Firmanın Tanıtımı

İş değerlendirme ve iş analizi uygulama çalışmalarının yürütüldüğü deri imalathanesi Uşak ilindedir ve Organize Sanayi Müdürlüğüne aittir. İmalathane, altı

aydan daha kısa olmamak şartıyla, müteşebbislere kiraya verilmektedir. İmalathane tam kapasiteyle çalıştığında 100 işgöreni istihdam edecek potansiyele sahiptir. Uygulamanın yapıldığı sezonda imalathanede mesleğinde uzman 10 işgören istihdam edilmiştir.

İmalathane zemin üzerine iki kattan oluşur ve her bir kat 500 metrekare kullanım alanına sahiptir. Zemin katta; ham derilerin depolandığı alan yer alır. Bunun dışında kelebek olarak adlandırılan deri ıslatma dolapları, derilerin iç kısmında kalan yağ ve et parçalarının temizlendiği etleme makineleri ve derilere kimyasal maddelerin eklendiği dolaplar bulunmaktadır. Bu dolaplarda deriler kromlanmaktadır. Zemin katta kromlanan derilerin ilk boyası birinci katta yer alan boya dolaplarında yapılır. Ardından ısı fırınlarına alınan derilerin boyalarının kuruması sağlanır. İkinci katta ise deriler finisaj adı verilen son boyama işlemine alınır. Yine ikinci katta derilerin çap ölçümü yapılır. Bu ölçüm desî makineleri vasıtasıyla gerçekleştirilir. Yönetim ofisi de ikinci katta yer almaktadır. Her katı birbirine bağlayan merdivenler ve yük asansörleri mevcuttur.

3.3. Uygulama-Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada iş değerlendirme ve süreci hakkında literatür taraması yapılarak bilgiler verilmiş, Uşak ilinde bulunan organize sanayi müdürlüğüne ait bir deri fabrikasında iş değerlendirme yöntemlerinden en önemli dört yöntem olan faktör karşılaştırma yöntemi, puanlama yöntemi, sıralama yöntemi, sınıflama yöntemi işletmedeki bütün işlere uygulanmış ve uygulama esnasında ortaya çıkan, iş değerlemedeki hata kaynakları ortaya konmuştur.

Uygulama aşamasında değerlendirme için gerekli bilgileri elde etmek amacıyla mülakat ve gözlem teknikleri kullanılmıştır. Gözlem tekniği “*Nitel Araştırma Yöntemi*” ya da “*Etnografik Araştırma Tekniği*”¹⁸³ olarak da adlandırılmaktadır. Niteliksel araştırmalarda veri toplamak için genellikle anket ya da başka herhangi bir ölçü aracı kullanılmaz; araştırmacının kendisi veri toplamada anahtar araçtır. Katılımcı gözlemci olarak araştırmacı, gözlem yapacağı gruptan izin alır ve gruba

¹⁸³ Araştırma teknikleri hakkında ayrıntılı bilgi için bkz: “Tuba Şen, Katılarak Gözlem Tekniği, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara 2006.”

katılır. Araştırmacı, grubun güvenini kazandığı takdirde, o grubu oluşturan bireylerden o grubun özelliklerine ilişkin ayrıntılı ve tutarlı bilgi toplayabilir.

İş analizi yapılırken işleri bizzat yapma yöntemi kullanılarak işlerin bütün ayrıntıları bizzat görülmüştür. Buna göre iş tanımları oluşturulmuş ve elde edilen sonuçlar işgörenlerle mülakat usulüyle paylaşılmıştır.

3.4. Uygulama-Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı, deri endüstrisinde faaliyet gösteren küçük ölçekli bir deri fabrikasında çalışan tüm işgörenleri kapsamaktadır. Dericilik sektöründe genel iş kollarının ve işletme yapısının büyük ya da küçük ölçekli her işletmede aynı olması dolayısıyla araştırma-uygulama alanı olarak tek bir işletme seçilmiştir. Birden fazla işletmenin ele alınarak uygulama-araştırma yapılmasının çalışmaya ciddi bir katkısının olmayacağı göz önüne alınmıştır. İşletme büyüdükçe değişen tek şey, iş kolunda çalışan işgören sayısıdır. Ayrıca sürenin kısıtlı olması da tek bir işletme seçiminde etkili olmuştur.

3.5. Uygulama-Araştırmada Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Uygulamada, işletmede iş değerlendirme yapılabilmesi için gereken faktörler belirlenmiştir. Belirlenen faktörlere göre faktör değerlendirme yöntemi esaslarına göre işler değerlendirilmiştir.

Tablo 3: Faktör Karşılaştırma Yöntemi

İŞLER ¹⁸⁴	FAKTÖRLER ¹⁸⁵						Toplam Puan
	Maharet	Zihinsel	Bedensel	Sorumluluk	Çalışma koşulları ve ergonomik yapı	İş riski	
İşletme müdürü	5	5	1	5	2	1	19

¹⁸⁴ İş değerlendirme, işgöreni değil işi değerlendirir. Bu çalışmada işlerin belirlenebilmesi için işi yapan zamlar işin adı gibi adlandırılmıştır.

¹⁸⁵ Bu yöntemle elde edilen sonuç, diğer yöntemlerle elde edilen sonuçlardan bir nebze farklıdır. Farklı iş değerlendirme yöntemleriyle elde edilen sonuçlar tamamen aynı çıkmaz; ancak genellikle yakın sonuçlar elde edilir. Bu durum ise iş değerlemenin göreceli olduğu iddiasını desteklemektedir.

Deri mühendisi	5	3	2	4	2	2	18
Ustabaşı	4	2	2	2	4	2	16
Finisajcı ¹⁸⁶	2	0	2	0	3	2	9
Etlemeci ¹⁸⁷	0	1	4	0	4	4	13
Gergici ¹⁸⁸	0	0	4	0	3	1	8
Fırıncı ¹⁸⁹	0	0	4	0	3	1	8
Orta eleman ¹⁹⁰	0	0	5	0	5	4	14
Bekçi	0	0	0	4	1	2	7

Kaynak: Timur - Kılıç, s. 67

Tablo 3'te görüldüğü üzere, deri fabrikasını faktör karşılaştırma örneğine uyguladığımızda, sıfır ile beş arası değerler kullanılarak yapılan faktör karşılaştırmasında en değerli iş; “İşletme Müdürü”, en değersiz iş ise “Bekçilik” olmuştur. Ayrıca her iş dalını ayrıntılı şekilde ele alırsak;

İşletme Müdürü:

İşletme müdürünün maharet faktöründen 5 puan almış olması, öğrenim düzeyinin lisansüstü seviyede olmasından dolayıdır. On yıllık bir tecrübeye sahip olması, yöneticilik kabiliyetinin yüksek olması, sorunlara çare bulmakta yetenekli ve maharetli olması gibi nedenlerden dolayı işletme müdürü en yüksek puanı almıştır.

Zihinsel çaba faktöründen 5 olan en yüksek puanı almış olmasının sebebi; işletmenin menfaati icabı muhtelif işlerdeki en büyük zihinsel çabayı harcamış olması ve çaba harcanmasını organize etmesidir.

¹⁸⁶ Derilerin son boyasını yani finisaj boyasını atma işini yapan kişiye denir.

¹⁸⁷ Derilerin iç kısmında kalmış olan yağ ve et parçalarını etleme makinesi vasıtasıyla temizleme işini yapan kişiye denir.

¹⁸⁸ Deriler ebat ölçümüne gitmeden önce derileri gergi makinesiyle gererek ölçümün yapılmasını sağlayan kişiye denir.

¹⁸⁹ Dolap boyasının kuruması için derileri ısı dolaplarını koyma işini yapan kişiye denir.

¹⁹⁰ Gerek duyulduğu durumlarda diğer kişilere yardımcı olan personeldir.

Bedensel çaba faktöründen işletme müdürünün 1 puan almış olması; diğer personele nazaran bedenî faaliyetlerinin az olması sebebiyledir.

Sorumluluk faktöründen en yüksek puan olan 5 puanı almış olması; işletmenin maddî ve manevî sorumluluğunu üstlenmiş olması dolayısıyladır.

Çevre koşulları ve ergonomik yapı faktöründen 2 puan almış olması; koşullardan fazla etkilenmemesi; ancak fazla mesai harcamış olması dolayısıyladır.

İş riski faktöründen 1 puan almış olması; fabrikayı kontrol ederken başına bir iş gelme ihtimaline binaendir.

Deri Mühendisi:

Deri mühendisinin maharet faktöründen 5 puan almış olması, öğrenim düzeyinin lisansüstü seviyede olmasından dolayıdır. Sekiz yıllık bir tecrübeye sahip olması, yöneticilik kabiliyetinin yüksek olması, sorunlara çare bulmakta yetenekli ve maharetli olması gibi nedenlerden dolayı işletme müdürü en yüksek puanı almıştır.

Zihinsel çaba faktöründen 3 puan almış olmasının sebebi; muhtelif teknik işlerde zihinsel çaba harcamış olmasıdır.

Bedensel çaba faktöründen 2 puan almış olması; diğer personele nazaran bedenî faaliyetlerinin az olması sebebiyledir.

Sorumluluk faktöründen 4 puan almış olması; çıkan ürünün kalite seviyesinden sorumlu olması dolayısıyladır.

Çevre koşulları ve ergonomik yapı faktöründen 2 puan almış olması; koşullardan fazla etkilenmemesi; ancak değişik kimyasal malzemelere maruz kalmasından dolayıdır.

İş riski faktöründen 2 puan almış olması; ürünü imalat aşamasında kontrol ederken başına bir iş gelme ihtimaline binaendir.

Ustabaşı:

Ustabaşının maharet faktöründen 4 puan almış olması; yirmi beş yıllık meslek tecrübesine ve tekniker düzeyinde eğitim seviyesine binaendir.

Zihinsel çaba faktöründen 2 puan almış olmasının sebebi; muhtelif teknik işlerde zihinsel çaba harcamış olmasıdır. İşlerin daha seri bir şekilde yürütülmesi için işin pratik şekilde görülmesini sağlayan kişidir.

Bedensel çaba faktöründen 2 puan almış olması; astı olan diğer personele nazaran bedenî faaliyetlerinin az olması sebebiyledir.

Sorumluluk faktöründen 2 puan almış olması; diğer elemanların doğru yönlendirilmesi ve ekipman sorumluluğu dolayısıyladır.

Çevre koşulları ve ergonomik yapı faktöründen 4 puan almış olması; bütün kimyasal malzemelere maruz kalmasındandır.

İş riski faktöründen 2 puan almış olması; işletmedeki makine ve teçhizatla uğraşması ve her makinenin kullanımının doğurduğu risk dolayısıyladır.

Finisajcı:

Finisajcının maharet faktöründen 2 puan almış olması; imal edilen derilerin renklendirilmesi aşamasında renk ayırımını iyi yapması gerektiği dolayısıyladır.

Bedensel çaba faktöründen 2 puan almış olması; mesaisinin neredeyse tamamını ayakta geçirmesi yüzündendir.

Çevre koşulları ve ergonomik yapı faktöründen 3 puan almış olması; kimyasal malzemelere maruz kalmasındandır.

İş riski faktöründen 2 puan almış olması; yine kimyasallarla uğraşması dolayısıyladır.

Etlemeçi:

Etlemeçinin zihinsel çaba faktöründen 1 puan almış olmasının sebebi; deriyi etleme makinesine sokarken oldukça dikkatli davranması gerektiği içindir.

Bedensel çaba faktöründen 4 puan almış olması; etleme işi yapılırken ciddi bir bedensel çaba gerekmesi yüzündendir.

Çevre koşulları ve ergonomik yapı faktöründen 4 puan almış olması; kir ve yağa maruz kalması, kimyasal malzemelere maruz kalması ve el-vücut koordinasyonunun iyi olması sebebiyledir.

İş riski faktöründen 4 puan almış olması; kesici bir makine ile işini görmesi ve elini, kolunu kaptırma riski olması dolayısıyladır.

Gergici:

Gergicinin bedensel çaba faktöründen 4 puan almış olması; derilerin gergiye alınması esnasında ciddi bir bedensel çaba gerekmesi yüzündendir.

Çevre koşulları ve ergonomik yapı faktöründen 3 puan almış olması; el-göz-vücut koordinasyonun yoğun şekilde gerekmesi ve ortamın aşırı sesli olması yüzündendir.

İş riski faktöründen 1 puan almış olması; germe işleminden sonra derilerin kenarını jilet vasıtasıyla temizlemesi dolayısıyladır.

Fırıncı:

Bedensel çaba faktöründen 4 puan almış olması; derilerin fırına verilirken indirilip kaldırılması gerekliliği dolayısıyladır.

Çevre koşulları ve ergonomik yapı faktöründen 3 puan almış olması; çalıştığı ortamın aşırı sıcak olması dolayısıyladır.

İş riski faktöründen 1 puan almış olması; yine sıcaklıkla alakalıdır.

Orta Eleman:

Bedensel çaba faktöründen 5 puan almış olması; yaptığı bütün işlerin bedensel çabaya dayalı olması nedeniyledir.

Çevre koşulları ve ergonomik yapı faktöründen 5 puan almış olması; işletmenin bütün birimlerine girip çıkıyor olması ve bütün işlerin olumsuz fizikî şartlarına maruz kalması dolayısıyladır.

İş riski faktöründen 5 puan almış olması; kimyasal malzemeye maruz kalması, ağırlık taşınması, fırında çalışması gibi sebepler yüzündendir.

Bekçi:

Sorumluluk faktöründen 4 puan almış olması; işletmenin gece güvenliğinin bekçinin sorumluluğunda olması sebebiyledir.

Çevre koşulları ve ergonomik yapı faktöründen 1 puan almış olması; gece uykusuz kalması dolayısıyladır.

İş riski faktöründen 2 puan almış olması; işletmenin dışından gelmesi muhtemel saldırı, tehdit ve benzeri olaylara müdahale etmesi gereken ilk kişi olması sebebiyledir.

3.6. Uygulama-Araştırmada Puanlama Yöntemi

Bu çalışmada faktör puan dağılımı klasik puanlama yöntemlerinden farklı olarak iş gruplandırmaları, grup ağırlıkları ve iş gruplarının ağırlık dereceleri çalışmaları yapılmadan işler öznel olarak belirlenen puan aralıklarına göre değerlendirilmiştir. Örnekleme yapılan işletmenin küçük olması sebebiyle her iş değerlendirme yönteminin benzer neticeler vermesi ve bu şekilde yapılan puanlama yönteminin diğer yöntemlere yakın çıkması çalışmanı güvenilirliğini arttırmaktadır

Klasik faktör puan dağılımlarının yapılması aşamasında, tüm faktörlerin toplam yüzde oranı % 100 olarak kabul edilmektedir. Buna göre tüm faktörler işlerin önem ve güçlüğünü temsil ettiği düşünülen belirli bir yüzde oranında ağırlıklandırılmaktadır. Bu doğrultuda, maharet faktörünün ağırlık yüzdesi % x iken, % y'lik yüzde oranı sorumluluk faktörüne, çaba faktörüne % c'lik yüzde oranı, kalan kısım ise çevre koşulları ve ergoenomik yapı faktörüne inisiyatife göre paylaştırılmaktadır. Daha sonra ana faktörlerin mevcut yüzde oranları da o faktöre ait alt faktörlere belirli bir yüzde verilerek dağıtılmaktadır.

Tablo 4: Faktörlere Göre Puan Dağılımı

FAKTÖRLER		FAKTÖRLERE GÖRE PUAN DAĞILIMI ¹⁹¹
MAHARET	Bilgi	0 - 0,5 - 1 - 1,5 - 2 - 2,5 - 3 - 3,5 - 4 - 4,5 - 5 - 5,5 - 6 - 6,5 - 7 - 7,5 - 8 - 8,5 - 9
	Beceri	0 - 0,5 - 1 - 1,5 - 2 - 2,5 - 3 - 3,5 - 4 - 4,5 - 5

¹⁹¹ Tabloda belirtilen her faktöre, 0-9 aralığında ve 0,5 sabit değişkenli puanlar verilmiştir. Yöntemi uygulayacak olan uygulayıcı her faktörün değerini iş analizi ve iş etütlerinden elde ettiği verilere dayanarak kendi inisiyatifine göre belirler.

SORUMLULUK	Kendi işi	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2 – 2,5 – 3 – 3,5 – 4 – 4,5 – 5 – 5,5 – 6 – 6,5 – 7
	Başkasının işi	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2 – 2,5 – 3 – 3,5 – 4 – 4,5 – 5 – 5,5 – 6
	Başkasının emniyeti	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2 – 2,5 – 3 – 3,5 – 4 – 4,5 – 5 – 5,5 – 6 – 6,5 – 7
ÇABA	ZİHİNSEL Akıl ve sinir	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2 – 2,5 – 3 – 3,5 – 4 – 4,5 – 5
	Düşünme	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2 – 2,5 – 3
	BEDENSEL	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2 – 2,5 – 3 – 3,5 – 4 – 4,5 – 5 – 5,5 – 6
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİ	Kirlilik	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2 – 2,5 – 3
	Toz	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2
	Yağ	0 – 0,5 – 1 – 1,5
	Isı	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2 – 2,5 – 3
	Islaklık	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2
	Gazlar	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2
	Gürültü	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2 – 2,5
	Sarsılma	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2
	Işık seviyesi	0 – 0,5 – 1
	Üşüme riski	0 – 0,5 – 1 – 1,5
	İş Güvenliği Tedbiri	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2
	Kaza riski	0 – 0,5 – 1 – 1,5 – 2 – 2,5 – 3

Kaynak: Timur - Kılıç, s. 236-239.

Tabloda da görüldüğü üzere tüm ana faktörler alt faktörlere ayrılarak puanlamaya tabi tutulmuştur. En yüksek puan maharet ana faktörünün alt başlığı olan bilgi faktörüne verilmiştir. En düşük puan ise çevre koşulları ve ergonomi faktörü ana başlığı altındaki kamaşma ve az ışık alt başlığına verilmiştir. Puanlar 0,5 birim arttırılmıştır.

Bütün işler analiz edildikten sonra, iş değerlemecilerin hazırladığı puan değerlendirme tablosuna tabi tutulan her iş her faktörün ağırlıklı puanına göre sınıflandırılabilir.

Bu yöntemde en çok tartışılan konu faktörlerin puanlandırılmasıdır.¹⁹² Her iş sektörünün faktör puanları farklı olacağından bu yöntemi uygulayan analizcinin yöntemi çok iyi bilmelidir. Ayrıca işletmeyi ve sektörü iyi analiz etmiş olmalıdır. İş değerlendirme ve iş etütlerini ayrıntılara girerek yapmalıdır. Daha sonra faktör puanlarını belirlemelidir. Bu çalışmada genel bir imalatta kullanılabilecek bir puanlama cetveli kullanılmıştır.

Deri fabrikasındaki her bir iş, iş analizi ve iş değerlendirme formlarıyla çalışmanın devamında gösterilmiştir.



¹⁹² Timur - Kılıç, s. 85.

Tablo 5: İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLEME FORMU (İşletme Müdürü)

İşin Unvanı: İşletme Müdürü
İşin Puan Aralığı: 0-9
İŞLETME MÜDÜRÜ GÖREVLERİ - Finansal konularda kaynak temin eder ve mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar. - İşletme temsilcisi olarak yasal gerekliliklerin karşılanmasında ve müşterilerle olan tüm sözleşmelerden sorumludur. - İşletmenin yıllık hedeflerin tespit edilmesini sağlar. Aylık bazda izleyerek sapmaların önlenmesi için gerekli tedbirleri alır. - İşletmenin pazardaki rakiplerini izler ve dönemsel hedefleri tayin ederken rakip firmalara göre stratejiler belirler. - İşletme Bilgi Akışının işlerliğini sağlar ve kontrol eder. - Müşteri ilişkilerinde gerek teklif ve gerekse hizmet aşamalarında olabilecek her türlü anlaşmazlıkları giderici faaliyetlerde yönlendirici görev üstlenir. - İş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili her türlü tedbiri alır / aldırır. - Firmada uygulanacak Kalite Sisteminin uygunluğu, etkinliği ile sürekliliğinin sağlanması için kaynak ihtiyaçlarını sağlar. - Kalite hedeflerini belirler ve izler. - Firmanın Kalite Politikasının tespitinde yönlendiricilik görevi yapar. Kalite politikasının tüm personel tarafından benimsenmesi ile çalışmalarda bu politikanın gerekliliklerine uyulmasını sağlar. - İşletme faaliyetlerini yürütecek personel sayısını belirler. - İşletmeye alınacak personelin nitelikleri ile ilgili kriterleri belirler ve seçimini yapar. - İşletmede çalışacak personelin ücret durumunu belirler. - Personelin yıllık izin tarihlerini belirler. - Personelin performans değerlendirme kriterlerini belirler. Bu kriterlere göre personele verilecek ödül ve teşvik sistemini oluşturur. Ayrıca iş değerlendirme çalışması yaparak, adaletli ücret dağılımını temin eder.¹⁹³
Kullanılabilecek Makine, Donanım ve Malzemeler İşletmede aktif olarak kullanılabileceği hiçbir makine, donanım, makine ve malzeme bulunmamaktadır.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		
		Puan		
MAHARET GRUBU			Üniversitelerin işletme bölümünde en az lisans eğitimi almış olmalıdır.	
1	Bigi	8,5		
2	Beceri	5		İnsan ilişkilerinin iyi olması, ikna kabiliyeti, etkili hitabete sahip olması, liderlik ve adil olma.
SORUMLULUK GRUBU			İşletmenin en üst düzeyde verimini artırabilme sorumluluğuna sahiptir.	
1	Kendi işinden	7		
2	Başkasının İşinden	6		İşletmede çalışan tüm iş görenlerin sorumluluğunu almaktadır.
3	Başkasının Emniyetinden	7		İşletmedekitüm iş güvenliği ve sağlığının yönetiminden birinci derece sorumludur.
ÇABA GRUBU			Zihinsel düzeyde en üst performası göstermektedir. Her türlü olumsuz duruma	
1	ZİHİNSEL			
A	Akıll ve sinir	5		

193

<http://www.kalitekontrol.net/forum/gorev-tanimlari-t445.0.html> Erişim tarihi 02.02.2017 saat:22:28)

			karşı sabır göstermelidir.
B	Düşünme	3	İşletmede hemen her konuda düşünsel faaliyetler gerçekleştirmelidir.
2	BEDENSEL	1	Mesai kavramı yoktur.İşletmeyi ilgilendiren her konuda günün tüm zaman dilimlerinde çalışması gerekebilmektedir.
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİK YAPI			
1	Kirlilik	0	Yönetimin üst kademesinde çalıştığından işletmenin kirliliği ile muhatap değildir.
2	Toz	0	Yönetimin üst kademesinde çalıştığından işletmedeki toz ile muhatap değildir.
3	Yağ	0	Yönetimin üst kademesinde çalıştığından yağ ile muhatap değildir.
4	Isı	0	Isıya çok fazla maruz kalmaz.
5	Islaklık	0	İşletmedeki ıslak ortamlar ya da durumlarla karşılaşmaz.
6	Gazlar	0	İşletmede bulunan gazlara maruz kalma olasılığı düşüktür.
7	Gürültü	0	İşletme içerisindeki gürültüye maruz kalmaktadır.
8	Sarsılma	0	İşletmedeki herhangi sarsılma durumuyla karşılaşmaz.
9	Işık seviyesi	1	İşletme müdürü işletmenin ışık seviyesi durumuna maruz kalmamaktadır.
10	Üşüme riski	0	Üşüme riski yoktur.
11	İş güvenliği tedbiri	0	İş güvenliği tedbiri kısmen almak zorundadır.
12	Kaza riski	0	İşletmeyi kontrol ederken muhtelif kaza riski ile karşılaşabilir.
İŞİN TOPLAM PUANI:		43,5	

İşletme müdürü maharet ve sorumluluk gruplarından yüksek puanlar almıştır. Ancak çaba ile çevre koşulları ve ergonomik yapı gruplarından oldukça düşük puanlar almıştır. Puan sıralamasında en yüksek toplam puanı almıştır. İşletmedeki en sorumlu ve mahir kişi olması, onun işini birinci sıraya taşımıştır.

Tablo 6: İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLEME FORMU (Deri Mühendisi)

İşin Unvanı: Deri Mühendisi
İşin Puan Aralığı: 0-9
Fabrikada işlenen derilerin tüm kimyasallarının oranlarının hazırlanması, işlenecek derilerin milimetrik kalınlıklarının tesbiti, işlenmiş derilerin yüksek kalitede olmasıdır.
Kullanılabilecek Makine, Donanım ve Malzemeler
Fabrikada bulunan tüm makine ve ekipmanlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	
		Puan	
MAHARET GRUBU			En az lisans mezunu olmalıdır.
1	Bigi	8,5	
2	Beceri	1	
SORUMLULUK GRUBU			Derinin düzgün işlenebilmesi için gereken koordinasyon becerisine sahip olmalıdır.
1	Kendi işinden	6	
2	Başkasının İşinden	0	
3	Başkasının Emniyetinden	5	Sorumluluğu yoktur.
ÇABA GRUBU			Deri kimyasallarının uygun oranda kullanımı için gerekli bilgiye sahip olması gerekir.
1	ZİHİNSEL		
A	Akl ve sinir	3,5	
B	Düşünme	0	Derinin işlenmesi ile ilgili farklı teknikleri düşünmesi gerekir.
2	BEDENSEL	1	Fabrikanın her alanına gitmesi ve kontrol etmesi bedensel bir çaba gerektirir.
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİK YAPI			Maruz kalmamaktadır.
1	Kirlilik	0,5	
2	Toz	0	
3	Yağ	0,5	Maruz kalmamaktadır.
4	Isı	0	Maruz kalmamaktadır.
5	Islaklık	0	Maruz kalmamaktadır.
6	Gazlar	0,5	Maruz kalmaktadır.
7	Gürültü	0	Kısmen maruz kalmamaktadır.
8	Sarsılma	0	Maruz kalmamaktadır.
9	Işık seviyesi	1	Maruz kalmamaktadır.
10	Üşüme riski	0	Maruz kalmamaktadır.
11	İş güvenliği tedbiri	0	Fabrikanın her alanına girdiği için genel tehlikelere karşı tedbir almak zorundadır.
12	Kaza riski	0	Genel kazalara karşı risk bulunmaktadır.
İŞİN TOPLAM PUANI:		27,5	

Deri mühendisi maharet ve sorumluluk gruplarından yüksek puanlar almıştır. Ancak çaba ile çevre koşulları ve ergonomik yapı gruplarından oldukça düşük puanlar almıştır. Toplam puan sıralamasında dördüncü olmuştur. İşletmedeki işgörenlerin genel beklentisi, mühendisin ikinci sırada olması yönündeyken böyle olmamıştır. Unvanın iş değerlemede etkisiz olduğu ortaya çıkmıştır.



Tablo 7: İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLEME FORMU (Ustabaşı)

İşin Unvanı: Ustabaşı
İşin Puan Aralığı: 0-9
İşletmede icra edilen her işin koordinasyonu ve yönetimi teknik konular hariç ustabaşına aittir. İşletme müdürünün idari talimatlarını uygulatır. Deri mühendisinin teknik talimatlarını fabrikadaki her iş görene uygulatmakla görevlidir. Fabrikada çıkan aksaklıklara ilk müdahale eden kişi pozisyonundadır.
Kullanılabilecek Makine, Donanım ve Malzemeler
Fabrikadaki tüm mekanik malzemelerden sorumludur.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	
		Puan	
MAHARET GRUBU			Meslek yüksekokullarının en az iki yıllık deri teknolojileri bölümünden mezun olmak. Koordinasyonu sağlayabilmek.
1	Bigi	7	
2	Beceri	4	
SORUMLULUK GRUBU			Fabrikanın iç yönetiminden büyük oranda sorumluluğu bulunmaktadır. Sorumludur. İşletme müdürüne ve deri mühendisine karşı sorumludur.
1	Kendi işinden	6	
2	Başkasının İşinden	4	
3	Başkasının Emniyetinden	2	
ÇABA GRUBU			İşletmedeki aksaklıklara karşı akıl yürütmesi gerekir. Aksaklıklara karşı düşünsel çaba harcamaktadır. Her iş kolunda farklı bedensel çabalar harcamaktadır.
1	ZİHİNSEL		
A	Akıll ve sinir	2	
B	Düşünme	0	
2	BEDENSEL	2	
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİK YAPI			Maruz kalmaktadır. Maruz kalmaktadır. Maruz kalmamaktadır. Maruz kalmamaktadır. Maruz kalmamaktadır. Maruz kalmaktadır. Maruz kalmaktadır. Maruz kalmaktadır. Maruz kalmaktadır. Maruz kalmamaktadır. Fabrikanın her alanına girdiği için genel tehlikelere karşı tedbir almak zorundadır. Genel kazalara karşı risk bulunmaktadır.
1	Kirlilik	2	
2	Toz	0,5	
3	Yağ	1	
4	Isı	0	
5	Islaklık	0	
6	Gazlar	0	
7	Gürültü	0,5	
8	Sarsılma	0	
9	Işık seviyesi	0	
10	Üşüme riski	0	
11	İş güvenliği tedbiri	0,5	
12	Kaza riski	0	
İŞİN TOPLAM PUANI:		31,5	

Ustabaşı, maharet ve sorumluluk gruplarından ortalama puanlar almıştır. Ancak çaba ile çevre koşulları ve ergonomik yapı gruplarından da işletme müdürü ve mühendisten yüksek puanlar alarak toplam puanda mühendisi geçmiştir. İşletmedeki işgörenlerin genel beklentisi, sıralamada ustabaşının mühendisten sonra gelmesi yönündeyken böyle olmamıştır. Unvanın iş değerlemede etkisiz olduğu ortaya çıkmıştır.



Tablo 8: İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLEME FORMU (Finisajcı)

İşin Unvanı: Finisajcı
İşin Puan Aralığı: 0-9 SAYFA NO 85 MESS
Boya atölyesinin tesis, kabin, finisaj makinesinin üretime hazırlanması ve üretimin hatasız devamlılığı için imalat programında belirlenen boyama işlemlerine göre kullanılacak olan boyaları, deri mühendisinin vermiş olduğu reçetelere uygun olarak hassas bir şekilde hazırlamak. Boya ile birlikte değişik kimyasal maddeler ekleyerek boyanın istenen nitelikte olmasını sağlamak. Hazırlanmış boyaların viskozite vb.değerlerini ölçmek, istenilen değerleri sağlamak. Hazırlanmış ve değeri ölçülmüş boyayı özel kaplara aktarmak v gerekli makineye taşımak, boyanacak derileri hazır hale getirmek. Boya kaplarının ve kazanlarının günlük bakım ve temizliğini yapmak.
Kullanılabilecek Makine, Donanım ve Malzemeler
Finisaj makinesi, karıştırıcı kazan, pompalar, bidon döndürücü, kronometre, viskozimetre, çeşitli ölçü kapları,naylon,filtreler vb. diğer araç gereç ile her türlü boya ve boya hazırlama malzemeleri.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	
		Puan	
MAHARET GRUBU			Kullanılan makinaların özellikleri ve renk bilgisi ile boya, solvent ve karıştırıcılar hakkında yeterli bilgiye sahip olmak, ölçü kaplarını kullanma. Basit ölçü,tartma ve hesaplamalar hakkında yeterli bilgiye sahip olmak.
1	Bigi	4	
2	Beceri	2	
SORUMLULUK GRUBU			Üretilen derilerin boyanması için gerekli olan boyaların hazırlanması işinde çalışma Başkasının işinden sorumluluğu yoktur.
1	Kendi işinden	6	
2	Başkasının İşinden	0	
3	Başkasının Emniyetinden	0	Boya hazırlamak için belirlenmiş yerde bağımsız olarak çalışmasına karşın boya kaplarını taşıırken başkalarına zarar verebilmek.
ÇABA GRUBU			Verilen talimatlara uyarken kendi inisiyatifini kullanırken akıl yürütmek Boyanın hazırlanması için biraraya gelecek renkleri düşünme
1	ZİHİNSEL		
A	Akıl ve sinir	1	
B	Düşünme	1	Ayakta ve zaman zaman ağır boya kaplarını taşıyarak, boşaltarak çalışmak.
2	BEDENSEL	1	
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİK YAPI			Maruz kalmaktadır.
1	Kirlilik	2	
2	Toz	0,5	Maruz kalmamaktadır.
3	Yağ	0	Kısmen maruz kalmaktadır
4	Isı	0	Maruz kalmamaktadır.
5	Islaklık	0	Maruz kalmamaktadır.
6	Gazlar	1,5	Sıklıkla maruz kalmaktadır.
7	Gürültü	0,5	Bazen maruz kalmaktadır.
8	Sarsılma	0,5	Maruz kalmamaktadır.

9	Işık seviyesi	0	Maruz kalmamaktadır.
10	Üşüme riski	0	Maruz kalmamaktadır.
11	İş güvenliği tedbiri	0,5	Maske kullanmak zorundadır.
12	Kaza riski	0,5	Zehirlenme riski bulunmaktadır.
İŞİN TOPLAM PUANI:		21	

Finisajcı, maharet, sorumluluk, çaba ile çevre koşulları ve ergonomik yapı gruplarından ortalama puanlar almıştır. Aldığı en yüksek puan, kendi işinden sorumluluk faktörüdür. Çünkü derilerin boyanması işindeki tek sorumlu finisajcıdır. Toplam puanda da yaptığı iş değer olarak ortalama sıralarda yer almıştır.

Tablo 9: İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLEME FORMU (Orta Eleman)

İşin Unvanı: Orta Eleman
İşin Puan Aralığı: 0-9
Üretim, bakım ve hizmet faaliyetlerinden bir çoğunun tezgah, makine, donanım gibi vasıtalar kullanmadan gerektiğinde basit alet, takım ve aparatlar yardımıyla ve kaba ölçüler içerisinde ustabaşının vermiş olduğu talimat veya gösterilen şekile uygun olarak yapmak veya yapmaya yardımcı olmak.
Kullanılabilecek Makine, Donanım ve Malzemeler Basit el, taşıma, kaldırma aletleri ve çeşitli basit aparatlar.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	
		Puan	
MAHARET GRUBU			Okuma yazma bilmek.
1	Bigi	1	
2	Beceri	0	
SORUMLULUK GRUBU			Sorumluluğu bulunmamaktadır.
1	Kendi işinden	6	
2	Başkasının İşinden	0	Sorumluluğu bulunmamaktadır.
3	Başkasının Emniyetinden	0	Etrafında bulunanlara zarar vermeden çalışılacak ortam oluşturmak.
ÇABA GRUBU			Bulunmamaktadır.
1	ZİHİNSEL		
A	Akıl ve sinir	0	
B	Düşünme	0	
2	BEDENSEL	5	
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİK YAPI			Çok fazla maruz kalmaktadır.
1	Kirlilik	3	
2	Toz	1	Çok fazla maruz kalmaktadır.
3	Yağ	1	Çok fazla maruz kalmaktadır.
4	Isı	0	Çok fazla maruz kalmaktadır.
5	Islaklık	0,5	Çok fazla maruz kalmaktadır.
6	Gazlar	0	Çok fazla maruz kalmaktadır.
7	Gürültü	0,5	Çok fazla maruz kalmaktadır.
8	Sarsılma	0	Çok fazla maruz kalmaktadır.
9	Işık seviyesi	0	Çok fazla maruz kalmaktadır.
10	Üşüme riski	0,5	Çok fazla maruz kalmaktadır.
11	İş güvenliği tedbiri	0,5	Her türlü güvenlik ekipmanını kullanmak zorundadır.
12	Kaza riski	1	Risk oldukça fazladır.
İŞİN TOPLAM PUANI:		20	

Orta eleman maharet, sorumluluk, çaba ile çevre koşulları ve ergonomik yapı gruplarından düşük puanlar almıştır. Aldığı en yüksek puan, kendi işinden

sorumluluk ve bedensel çaba faktörleridir. Bedensel çaba faktöründen yüksek puan almış olması ise işletmedeki her iş grubuna yardımcı pozisyonda olması dolayısıyladır. Toplam puanda da yaptığı iş değeri olarak ortalama sıralarda yer almıştır.



Tablo 10: İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLEME FORMU (Bekçi)

İşin Unvanı: Bekçi
İşin Puan Aralığı: 0-9
İşletmede görev ile ilgili her türlü haberleşme, ikaz, izleme, savunma yangın araç ve donanımını etkin bir şekilde kullanmak. İşletmede özel güvenlik önlemlerinin alınması durumlarında, emniyete, yangın ve ilkyardım ekiplerine haber vermek ve haberleşmede koordinasyonu sağlamak.
Kullanılabilecek Makine, Donanım ve Malzemeler Video kamera sistemleri, elektronik alarm cihazları ve donanımları, telefon, silah, cop, kelepçe, düdük, el feneri, yangın donanımları

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	
		Puan	
MAHARET GRUBU			Okuma yazma bilmek
1	Bigi	0,5	
2	Beceri	0	
SORUMLULUK GRUBU			Çok fazla bulunmaktadır.
1	Kendi işinden	6	
2	Başkasının İşinden	0	
3	Başkasının Emniyetinden	0	Bireysel emniyetten ziyade genel güvenlikten sorumludur.
ÇABA GRUBU			
1	ZİHİNSEL		
A	Akıl ve sinir	0	
B	Düşünme	0	Tehditleri doğru algılayabilmek için akıl yürütmek.
2	BEDENSEL	0,5	Bulunmamaktadır.
			Gece uykusu alamamaktadır.
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİK YAPI			
1	Kirlilik	0	
2	Toz	0	
3	Yağ	0	Maruz kalmamaktadır.
4	Isı	0	Maruz kalmamaktadır.
5	Islaklık	0	Maruz kalmamaktadır.
6	Gazlar	0	Maruz kalmamaktadır.
7	Gürültü	0	Maruz kalmamaktadır.
8	Sarsılma	0	Maruz kalmamaktadır.
9	Işık seviyesi	0	Maruz kalmamaktadır.
10	Üşüme riski	0	Maruz kalmamaktadır.
11	İş güvenliği tedbiri	0	İşle ilgili güvenlik tedbiri alması gerekmektedir.
12	Kaza riski	0	Bulunmamaktadır.
İŞİN TOPLAM PUANI:		7	

Maharet, çaba, evre koşulları ve ergonomik yapı gruplarından neredeyse hiç puan alamayan bekçi; işletmenin ve işgörenlerin güvenliğinden sorumlu olduğu için sadece sorumluluk grubundan yüksek puan almıştır. Bekçi, iş değerleme sıralamasında sonuncu olmuştur.



Tablo 11: İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLEME FORMU (Fırıncı)

İşin Unvanı: Fırıncı
İşin Puan Aralığı: 0-9
Deri mühendisinden aldığı talimatlarla fırın derecesini ayarlamak, derileri fırınlamak ve fırınlanmış derileri zamanında fırından çıkartmak.
Kullanılabilecek Makine, Donanım ve Malzemeler
Isıl işlem fırınları ile ilgili teçhizat, makine, tezgah,ısı ölçme cihazları, eldiven.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	
		Puan	
MAHARET GRUBU			Okuma yazma bilmesi gerekmektedir.
1	Bigi	0,5	
2	Beceri	0,5	
SORUMLULUK GRUBU			Fırın ve teçhizatı hasardan korumak
1	Kendi işinden	0,5	
2	Başkasının İşinden	0	
3	Başkasının Emniyetinden	0	
ÇABA GRUBU			Fırınlanmış derilerin zaman hesaplamasında dikkat ve zihinsel çaba harcamaktadır.
1	ZİHİNSEL		
A	Akl ve sinir	1	
B	Düşünme	0	
2	BEDENSEL	2	
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİK YAPI			Maruz kalmaktadır.
1	Kirlilik	0	
2	Toz	0	
3	Yağ	0	
4	Isı	7	
5	Islaklık	0	
6	Gazlar	0	
7	Gürültü	0	
8	Sarsılma	0	
9	Işık seviyesi	0	
10	Üşüme riski	0	
11	İş güvenliği tedbiri	1	
12	Kaza riski	1	
İŞİN TOPLAM PUANI:		13,5	

Maharet, çaba, sorumluluk gruplarından çok az puan alan fırıncı; sadece evre koşulları ve ergonomik yapı grubunda yer alan ısı faktörüne maruz kaldığı için bu gruptan yüksek puan almıştır. Bunun dışında bilgi ve sorumluluk gerektiren bir iş olmadığı için fırıncının yaptığı iş, toplamda düşük bir puan alarak son sıralarda yer almıştır.



Tablo 12: İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLEME FORMU (Gergici)

İşin Unvanı: Gergici
İşin Puan Aralığı: 0-9
Deriler fırınlamaya gitmeden önce, derileri belirli tabakalarda çelik mandallarla gerdirerek derilerin düzgün bir şekil almasını sağlar.
Kullanılabilecek Makine, Donanım ve Malzemeler Gergi kasnağı, çelik mandal, jilet

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	
		Puan	
MAHARET GRUBU			Okuma yazma bilmesi gerekir.
1	Bigi	3	
2	Beceri	0,5	
SORUMLULUK GRUBU			Derilerin intizamlı bir görünüm almasından sorumludur.
1	Kendi işinden	6	
2	Başkasının İşinden	0	
3	Başkasının Emniyetinden	0	Bulunmamaktadır.
ÇABA GRUBU			
1	ZİHİNSEL		
A	Akl ve sinir	1	
B	Düşünme	0	Bulunmamaktadır.
2	BEDENSEL	4	Bedensel çaba gerektiren koşullarda çalışmaktadır.
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİK YAPI			
1	Kirlilik	1	
2	Toz	0,5	
3	Yağ	0	Maruz kalmamaktadır.
4	Isı	2,5	Maruz kalmamaktadır.
5	Islaklık	0	Maruz kalmamaktadır.
6	Gazlar	0	Maruz kalmamaktadır.
7	Gürültü	0,5	Çok fazla maruz kalmaktadır.
8	Sarsılma	0,5	Çok az maruz kalmaktadır.
9	Işık seviyesi	0	Maruz kalmamaktadır.
10	Üşüme riski	0	Maruz kalmamaktadır.
11	İş güvenliği tedbiri	0,5	Kesici malzemeler kullandığından tedbir almak zorundadır.
12	Kaza riski	1	Çok az bulunmaktadır.
İŞİN TOPLAM PUANI:		21	

Gergici maharet, sorumluluk, çaba, çevre koşulları ve ergonomik yapı gruplarının her birinden ortalama puanlar almıştır. Gergicinin yaptığı iş, işletmedeki

orta derecede kıymetli işlerden biridir. Biraz bedensel çaba, orta düzeyde meslekî bilgi ve biraz sorumluluk ile görülebilen bir iştir. Diğer faktörlerden asgari düzeyde etkilenmektedir.



Tablo 13: İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLEME FORMU (Etlemeci)

İşin Unvanı: Etlemeci İşin Puan Aralığı: 0-9
Ham derilerin içinde bulunan et ve yağ tabakasının etlem makinası ile sıyrıp deriyi yalın hale getirmektir.
Kullanılabilecek Makine, Donanım ve Malzemeler Etleme Makinası, çelik örgü eldiven

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	
		Puan	
MAHARET GRUBU			Bilgiye ihtiyacı bulunmamaktadır.
1	Bigi	3	
2	Beceri	1	
SORUMLULUK GRUBU			Derilerde et ve yağ kalıntısı bulunmamalıdır.
1	Kendi işinden	6	
2	Başkasının İşinden	0	
3	Başkasının Emniyetinden	0	Sorumluluğu yoktur.
ÇABA GRUBU			İşinin tehlikeli olmasından dolayı sürekli dikkat gerekmektedir.
1	ZİHİNSEL		
A	Akıl ve sinir	2	
B	Düşünme	2	İhtiyacı yoktur.
2	BEDENSEL	4	Çok fazla bedensel çaba harcamaktadır.
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİK YAPI			Çok fazla maruz kalmaktadır.
1	Kirlilik	3	
2	Toz	0,5	
3	Yağ	1,5	Çok fazla maruz kalmaktadır.
4	Isı	0	Çok fazla maruz kalmaktadır.
5	Islaklık	1	Çok fazla maruz kalmaktadır.
6	Gazlar	0	Çok fazla maruz kalmaktadır.
7	Gürültü	0,5	Çok fazla maruz kalmaktadır.
8	Sarsılma	0,5	Çok fazla maruz kalmaktadır.
9	Işık seviyesi	0	Çok fazla maruz kalmamaktadır.
10	Üşüme riski	0,5	Çok fazla maruz kalmaktadır.
11	İş güvenliği tedbiri	1,5	İş güvenliği tedbiri önemle almak zorundadır.
12	Kaza riski	2	Bulunmaktadır.
İŞİN TOPLAM PUANI:		29	

Etlemecinin yaptığı iş, puan sıralamasında üçüncü olarak işletmedeki en kıymetli işlerden biri olmuştur. Etlemecinin yaptığı; bilgi ve sorumluluk isteyen, bedensel ve zihinsel çabayı gerektiren bir iştir. Ayrıca bu işi yapan işgören olumsuz çevre koşullarına da maruz kalmaktadır. Hâl böyle olunca etlemeci, işletme müdürü ve ustabaşından sonra üçüncü sırada yer almış ve daha büyük unvana sahip olduğu düşünülen mühendisin önüne geçmiştir.



Tablo 14: İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLEME FORMU (Desici)

İşin Unvanı: Desici İşin Puan Aralığı: 0-9
Deriler son hale geldikten sonra ölçüm makinelerine derileri yerleştirmektedir.
Kullanılabilecek Makine, Donanım ve Malzemeler Ölçüm makinaları

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	
		Puan	
MAHARET GRUBU			İlkokul mezunu olması yeterlidir.
1	Bigi	2	
2	Beceri	0	
SORUMLULUK GRUBU			Derilerin ölçüm makinasına düzgün yerleştirilmesinden sorumludur.
1	Kendi işinden	6	
2	Başkasının İşinden	0	
3	Başkasının Emniyetinden	0	Sorumlu değildir.
ÇABA GRUBU			
1	ZİHİNSEL		
A	Akıl ve sinir	1	
B	Düşünme	0	Derilerin hızlı bir şekilde ölçülmesi için akıl yürütmesi gerekir.
2	BEDENSEL	3	Bulunmamaktadır.
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİK YAPI			Her zaman ayakta çalışması gerekir.
1	Kirlilik	1	
2	Toz	0,5	
3	Yağ	0	Maruz kalmaktadır.
4	Isı	0	Az maruz kalmaktadır.
5	Islaklık	0	Maruz kalmamaktadır.
6	Gazlar	0	Maruz kalmamaktadır.
7	Gürültü	0,5	Maruz kalmamaktadır.
8	Sarsılma	0,5	Az maruz kalmaktadır.
9	Işık seviyesi	0	Az maruz kalmaktadır.
10	Üşüme riski	0	Maruz kalmamaktadır.
11	İş güvenliği tedbiri	0,5	Maruz kalmamaktadır.
12	Kaza riski	1	Kask kullanmalıdır.
İŞİN TOPLAM PUANI:			Desilenen derilerin üzerine yığılma durumuna karşı tedbir almalıdır.
		16	

Desicinin gördüğü iş, az bir bilgi gerektirmektedir. Sadece kendi işinden sorumlu olan desicinin yaptığı iş düşük bir bedensel çaba ile görülebilmektedir. Diğer faktörlerden ya hiç puan almamıştır ya da düşük puanlar almıştır. Toplam puan sıralamasında da sondan üçüncü olmuştur.



Tablo 15: Puanlama Yöntemi İle Uygulanan İş Değerleme Yönteminin Tümü

FAKTÖRLER		FAKTÖRLERE GÖRE PUAN DAĞILIMI								
		İŞLETME MÜDÜRÜ	MÜHENDİS	USTABAŞI	FİNİSAJCI	ETLEMECİ	GERGİCİ	DESİCİ	ORTA ELEMAN	BEKÇİ
MAHARET	Bilgi	8,5	8,5	7	4	3	3	2	1	0,5
	Beceri	5	1	4	2	1	0,5	0	0	0
SORUMLU LUK	Kendi işi	7	6	6	6	6	6	6	6	6
	Başkasını işi	6	0	4	0	0	0	0	0	0
	Başkasının emniyeti	7	5	2	0	0	0	0	0	0
ÇABA	ZİHİNSEL Akıl ve sinir	5	3,5	2	1	2	1	1	0	0
	Düşünme	3	0	0	1	2	0	0	0	0
	BEDENSEL	1	1	2	1	4	4	3	5	0.5
ÇEVRE KOŞULLARI VE ERGONOMİK YAPI	Kirlilik	0	0,5	2	2	3	1	1	3	0
	Toz	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0
	Yağ	0	0,5	1	0	1,5	0	0	1	0
	Isı	0	0	0	0	0	2,5	0	0	0
	Islaklık	0	0	0	0	1	0	0	0,5	0
	Gazlar	0	0,5	0	1,5	0	0	0	0	0
	Gürültü	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0
	Sarsılma	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0
	Işık seviyesi	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Üşüme riski	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0
	İş güvenliği tedbiri	0	0	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0
	Kaza riski	0	0	0	0,5	2	1	1	1	0
TOPLAM		43,5	27,5	31,5	21	29	21	16	20	7

Kaynak: Timur-Kılıç, s. 236-239.

Puanlama yönetimine uygulanan deri fabrikasındaki İş değerlendirme yöntemine göre en değerli iş işletme müdürlüğü, en değersiz iş ise bekçilik çıkmıştır. Fakat diğer yöntemlerde işlerin değerlilik sırası aynı olurken, puanlama yönteminde farklılıklar çıkmıştır. Puanlama yöntemine göre ustabaşının yaptığı iş, mühendisin yaptığı işten daha kıymetli olmuştur. Bu da iş değerlemenin doğruluğunun kesin değil, göreceli olduğunun göstergesidir.

Bu uygulama yapılırken iş değerlemede kullanılan klasik puanlama yöntemlerinden farklı olarak iş gruplandırmaları, grup ağırlıkları ve iş gruplarının ağırlık dereceleri çalışmaları yapılmadan işler öznel olarak belirlenen puan aralıklarına göre değerlendirilmiştir. Çalışma yapılırken uygulanan diğer iş değerlendirme yöntemlerinin sonuçları referans olarak alınmıştır. Sonuçlarda büyük farklılıkların çıkmaması ve puanlama yöntemlerinin diğer yöntemlere göre az da olsa farklı sonuçlar vermesinin nedeni işin yapılması için gerekli faktörlerin ve bu faktörlere bağlı alt faktörlerin oldukça teferruatlı olmasıdır.

3.7. Uygulama-Araştırmada Basit Sıralama Yöntemi

Basit sıralama yöntemine başlamadan bütün iş görenlere iş değerlendirme anlatılmış ve fikirleri alınmıştır. Ardından tüm iş görenlere kendi inisiyatifi nasıl olur sorusu sorulduktan sonra herkesin cevabı alınarak hem çalışmanın kabul edirliliği sağlanmış hem doğru veriyi elde etmek için çaba harcanmıştır. On kişinin istihdam edildiği deri imalathanesinde yapılan uygulamada şöyle bir sonuç çıkmıştır:

Tablo 16: Basit Sıralama Yöntemi

1. İşletme Müdürü	2. Mühendis	3. Ustabaşı	4. Finisajcı	5. Etlemeci
6. Gergici	7. Fırıncı	8. Desici	9. Orta eleman	10. Bekçi

Subjektid mukayeseye göre; sorumluluk, bilgi, tecrübe, inisiyatif alma gibi etmenler göz önüne alınmış ve işletmedeki işler değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda en kıymetli iş, işletme müdürlüğü olarak belirlenmiştir. Aynı subjektif mukayeseye göre bekçilik işi en az kıymetli iş olarak belirlenmiştir. Diğer bütün işler de aynı şekilde değerlendirilmiş ve sıralanmıştır.

3.8. Uygulama-Araştırmada İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu çalışmada iş görenlere işletmedeki diğer işlerle kendi işlerini mukayese etmeleri istenmiş, işin yapılabilmesi için gerekli faktörlerin neler olduğu anlatılmış ardından kartlar dağıtılarak çalışmaya başlanmıştır. Deri imalathanesinde uygulanan ikili karşılaştırma yönteminde şöyle bir sonuç ortaya çıkmıştır:

Tablo 17: İkili Karşılaştırma Yöntemi

<u>İşletme Müdürü</u>	Bekçi
<u>İşletme Müdürü</u>	Orta Eleman
<u>İşletme Müdürü</u>	Desici
<u>İşletme Müdürü</u>	Fırıncı
<u>İşletme Müdürü</u>	Gergici
<u>İşletme Müdürü</u>	Etlemeçi
<u>İşletme Müdürü</u>	Finisajcı
<u>İşletme Müdürü</u>	Ustabaşı
<u>İşletme Müdürü</u>	Mühendis
<u>Mühendis</u>	Bekçi
<u>Mühendis</u>	Orta Eleman
<u>Mühendis</u>	Desici
<u>Mühendis</u>	Fırıncı
<u>Mühendis</u>	Gergici
<u>Mühendis</u>	Etlemeçi
<u>Mühendis</u>	Finisajcı
<u>Mühendis</u>	Ustabaşı
<u>Ustabaşı</u>	Bekçi
<u>Ustabaşı</u>	Orta Eleman
<u>Ustabaşı</u>	Desici
<u>Ustabaşı</u>	Fırıncı
<u>Ustabaşı</u>	Gergici
<u>Ustabaşı</u>	Etlemeçi
<u>Ustabaşı</u>	Finisajcı
<u>Finisajcı</u>	Bekçi
<u>Finisajcı</u>	Orta Eleman
<u>Finisajcı</u>	Desici
<u>Finisajcı</u>	Fırıncı
<u>Finisajcı</u>	Gergici
<u>Finisajcı</u>	Etlemeçi
<u>Etlemeçi</u>	Bekçi
<u>Etlemeçi</u>	Orta Eleman
<u>Etlemeçi</u>	Desici
<u>Etlemeçi</u>	Fırıncı
<u>Etlemeçi</u>	Gergici
<u>Gergici</u>	Bekçi
<u>Gergici</u>	Orta Eleman
<u>Gergici</u>	Fırıncı
<u>Fırıncı</u>	Bekçi
<u>Fırıncı</u>	Orta Eleman
<u>Orta Eleman</u>	Bekçi

Yapılan çalışmada görüldüğü üzere işletme müdürlüğü diğer işlerin her biriyle ayrı ayrı mukayese edildiğinde ismi 9 kez; mühendisin ismi 8 kez; ustabaşının ismi 7 kez; finisajcının ismi 6 kez; etlemecinin ismi 5 kez; gergicinin ismi 3 kez; fırıncının ismi 2 kez; orta elemanın ismi 1 kez çizilmiştir. Bekçinin ismi ise hiç çizilmemiştir. Örnekte de anlaşılabileceği üzere mukayesede ismi daha çok çizilen iş daha değerli iken ismi az çizilen iş ise daha az değerlidir. Bu yöntem aynı zamanda ikili karşılaştırma matrisi ile de yapılabilmektedir. Bunun için bir karşılaştırma matrisi tablosu hazırlanmış, bütün işler satır ve sütun olarak yazılarak değerli işe iki, az değerli işe bir, en az değerli işe sıfır puan verilerek işler en çok puan alandan en az puan alana doğru sıralandırılmıştır. Sıralama yapıldığında şöyle bir tablo karşımıza çıkar.

Tablo 18: İkili Karşılaştırma Matrisi

	İşletme müdürü	Mühendis	Ustabaşı	Finisajcı	Etlemeci	Gergici	Orta eleman	Bekçi	Toplam
İşletme müdürü	2	2	2	2	2	2	2	2	16
Mühendis	1	2	2	2	2	2	2	2	15
Ustabaşı	1	1	2	2	2	2	2	2	14
Finisajcı	0	0	1	2	2	2	2	2	11
Etlemeci	0	0	1	1	2	2	2	2	10
Gergici	0	0	1	1	1	2	2	2	9
Orta eleman	0	0	1	1	1	1	2	2	8
Bekçi	0	0	0	1	1	1	1	2	6

Kaynak: Timur - Kılıç, s. 60

Matrisin toplam sütunu kısmında en fazla puanı alan iş en değerli sayılmıştır. İşin değerinin belirlenmesi, işin aldığı toplam puanın büyüklüğüne göredir. İkili karşılaştırma matrisi ile elde edilen sonuç ile uygulanan diğer iş değerlendirme yöntemlerinin sonuçlarının benzer ya da aynı olması yöntemin doğru şekilde kullanıldığının göstergesidir. İkili karşılaştırma matrisi yöntemi uygulanırken belirlenen katsayı ve puanlar, değerlemecinin inisiyatifine göre verilebilir.

3.9. Uygulama-Araştırmada Sınıflama Yöntemi

Yine bir deri fabrikasında yapılan uygulamada İşletme müdürü birinci kümeyi; mühendis ve ustabaşı ikinci kümeyi; finisajcı, etlemeci, gergici, fırıncı, desici üçüncü kümeyi; orta eleman ve bekçi ise dördüncü kümeyi oluşturur. Sonra her küme birbiri ile iş değerlendirme faktörleriyle yani maharet, sorumluluk, çaba, çevre koşulları ve ergonomik yapı olarak kıyaslanacak ve kümeler sıralandırılmıştır. Daha sonra her bir küme kendi içerisinde iş değerlendirme faktörleriyle sıralandırılmıştır. Böylece her iş sınıflandırılmış ve her sınıf işin değeri ortaya konmuştur. Bu örneklemede, sınıflama yaparken unvanlar ve iş pozisyonları hatalara sebebebiyet vermiştir. İşletme müdürü birinci kümeyi oluşturmuş; ikinci kümeyi deri mühendisinin aldığı görülmüştür. İş görenlerle yapılan görüşme sonucu ustabaşı ile deri mühendisinin aynı kümede sınıflandırılmasına karar verilmiştir. Böylece hatadan geri dönülmüştür.

Birinci kümede işletme müdürünün olmasının sebebi yönetici pozisyonunda olmasıdır. Yönetici pozisyonunda başka kimse yoktur. Ayrıca herkese karşı sorumlu ve üst pozisyonda olması, bulunduğu konuma gördüğü işe binaen sorumluluk ve maharet gibi faktörlerde en üst düzeyde olduğu için diğerlerinden ayrı olarak kümelenmiştir.

Mühendis ve ustabaşının iş sorumluluğu, bilgi gibi faktörlerde benzerlikler göstermesi ikisinin aynı kümede olmasını sağlamıştır. İşletme müdüründen sonra işletmedeki en yetkili işgörenler bunlardır. Bu da iki iş kolunun aynı kümede olmasının bir diğer nedenidir.

Finisajcı, etlemeci, gergici, fırıncı ve desicinin üçüncü kümeyi oluşturması; işletmede gördükleri işlerin daha çok bedensel çaba faktörleri ile yapılması; sorumluluk ve bilgi noktasında benzer özellikler göstermeleri dolayısıyladır. Orta elemanın bu sınıfta olmamasının nedeni, herhangi bir iş kolu için sorumlu olmaması dolayısıyladır.

Bekçi ve orta elemanın birlikte dördüncü kümeyi oluşturmasının sebebi; yapılan işte bilgi, maharet ve çevre koşulları gibi alanlarda sorumluluk gerektirmeyen iş kolları olmasıdır.

SONUÇ

İşlerin değerlendirilmesi için gerekli faktörlerin ağırlıklarının tespiti, iş değerlendirme çalışmalarında titiz bir şekilde yapılmalıdır. Çok büyük işletmelerde yapılan çalışmalarda bu husus karışıklığa sebep olabilecektir. Hangi faktörün toplam puanın yüzde kaçını alacağı, bu faktörün hangi ağırlıkla çarpılacağı gibi konular iş değerlemenin en hassas noktalarını oluşturur. Bu iş kolay olmamakla birlikte çok önemlidir. Bir işletmede öncelikle hangi faktörün önemli olduğu tespit edilmelidir. Örneğin zihinsel çabanın yoğun olduğu işletmelerde sadece zihinsel çabaya ağırlık verilmesi, bedensel çabayla çalışanların emeğinin hiçe sayılmasına ya da değersiz görülmesine sebep olabilir.

İşgören arz ve talebinin ücretlendirmeye ciddi şekilde etki ettiği görülmüştür. Etlemeçilik ve finisajcılık adı verilen iş kollarında çalışan işgören bulmak reel işgören piyasasında oldukça güçtür. Uygulamada bu iş kollarının iş değerlendirme çalışması sonucunda elde ettiği puanlar yüksek çıkmamasına rağmen ücretlendirme noktasında reel piyasada bu işi görenler mühendise yakın ücret almaktadır.

Uygulamada, iş değerlendirme yapmadan önce iş değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağı belirlenmelidir. Büyük ya da küçük ölçekli her işletme için bütün iş değerlendirme yöntemleri kullanılabilir ya da uygulanabilir olsa da bazı yöntemler, işletmenin büyüklüğü ya da küçüklüğü dikkate alınarak öncelikli şekilde tercih edilmelidir. Çok büyük işletmelerin sıralama veya sınıflama yöntemi kullanması genellikle uygun olmayabilir. İş kolu sayısının fazla olduğu işletmelerde her bir iş kolunun sıralanması ve altının çizilmesi karışıklığa sebep olacak ve kullanışsız ve çok büyük matris tablolarının çizimini gerektirecektir. Uygulamadan elde edilen sonuca göre; sıralama ve sınıflama yöntemleri, Tablo 17 ve Tablo 18’de görüldüğü üzere iş kolu sayısının az olduğu işletmeler için daha uygun bir yöntemdir.

Çok küçük ölçekli işletmelerde faktör karşılaştırma yöntemi veya puanlama yönteminin uygulanması kullanışsız olabilir. Faktör belirlemede oldukça ayrıntılı ölçeklerle sonuca ulaşılabilir. Bu durum, küçük ölçekli işletmelerde faktör karşılaştırma ve puanlama yöntemi ile iş değerlendirme yapılırken gereksiz ayrıntılara (kullanılmayan faktörler) girilmesine sebep olacaktır. Sonuç olarak zaman kaybedilecek ve iş değerlendirme yapılması için ekstra maliyet binecektir.

İşletmeler, işlerin çokluğu ve azlığına göre yöntem belirlemelidir. Genelde büyük işletmeler puanlama ve faktör karşılaştırma yöntemini tercih ederlerken küçük işletmeler sıralama ve sınıflama yöntemini tercih ederler. Fakat bu çalışmada her yöntem denenmiş, uygulanmış; faktör karşılaştırma ve puanlama yöntemlerinde faktörlerin ve bu faktörlere bağlı alt faktörlerin doğru şekilde seçilmesiyle bu yöntemlerin de küçük işletmelerde kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

İş değerlendirme, uzun ve karmaşık bir süreçtir. Bununla birlikte; iş değerlemenin iş analizi yapılarak tamamlanması ancak metod ve zaman etütlerinin yapılamaması, iş tanımlarının oluşturulmasında eksiklik oluşturmuştur. Bu da bize iş değerlendirme çalışmalarından önce iş analizi ve iş etüdü çalışmalarının birlikte yapılmasının gerekli olduğunu göstermiş ve bunların çalışmaları kolaylaştırıcı süreçler olduğu saptanmıştır.

İş değerlendirme, bir işletmede yapılmakta olan her işin, işletmedeki diğer işlere kıyasen önem derecesinin belirlenmesi çalışması olduğundan; bu çalışmanın işletmenin hangi safhasında yapıldığı önem arz etmektedir. Çalışma neticesinde; bir işletme kuruluş aşamasında ise aynı işin taşıdığı değer farklı olacağı, oturmuş veya gelişimini tamamlamış işletmede aynı işin değerinin farklı olacağı kanısına varılmıştır. Uygulama-araştırma yapılan işletmede finisaj bölümünün yeni kurulmuş olması, finisaj işine yönelik değerlendirme çalışmasında zorluklar yaşanmasına neden olmuş ve bu zorluk finisaj bölümünün yeni oluşuna bağlanmıştır. Bu nedenle iş değerlendirme yapılırken hangi işin hangi işletmede ele alındığı; yani iş değerlemenin işletmenin hangi safhasında yapıldığı önemi ortaya çıkmıştır.

İş değerlendirme yaparken dikkat edilecek en önemli hususlardan biri de unvan standardizasyonunun yapılması ve sınırlandırılmasıdır. İşe ait unvanlar iş değerlemede yanıltıcı olmaktadır. Unvanlar işin mahiyetini bazen büyük bazen de küçük göstermiştir. Örneğin, mühendis kavramı işi büyük gösterirken orta eleman kavramı işin küçük görülmesine neden olmuştur. Ancak puanlama yöntemi kullanılırken, Tablo 15'te görüldüğü üzere, düşük bir ünvana sahip olan ustabaşı deri mühendisinden daha fazla puan almıştır. Bu sonuç iş görenlerin beklentilerinin aksine bir durum ortaya çıkarmış ve işgörenlerde iş değerlendirme çalışmasının yanlış yapıldığı kanaati oluşmuştur. Fakat iş değerlendirme çalışmasında faktörler doğru

puanlandırılmış; beklentinin aksine çıkan sonuç ise unvanların işi değerli veya değersiz gösterdiğini ortaya koymuştur.

İş değerlemenin en önemli unsuru işgörenin değil, işin değerlendirilmesidir. Çünkü ilk olarak iş ile işgören, değerlemede bütün olarak düşünülmüştür. Bu zorluğu en kolay şekilde aşmak için iş analizi, iş etüdü, iş değerlendirilmesi yapıldıktan sonra işgören değerlendirme veya performans değerlendirme yapılması ile mümkün olacağı iş sonucuna ulaşılmıştır. Eğer iş değerlendirme ücret için yapılıyorsa, işgören değerlendirme ve performans değerlendirme yapıldıktan sonra çıkan sonuca göre ücretlendirme politikası belirlenmesi gerektiği kanısına varılmıştır.

İş değerlemesi ile iş tanımları yapılmış, işlerin değeri ortaya çıkarılmış, eksik pozisyonlar ortaya konulmuştur. Örneğin; uygulama-araştırma yapılan işletmede, Tablo 13'te de görüldüğü üzere, etlemecinin ciddi bir bedensel çaba harcadığı tespit edilmiştir. Etlemecinin yanına tam zamanlı çalışacak bir yardımcı personel alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, daha önce işletmede tanımlı olmayan bir iş kolunun gerekli olduğunu ortaya çıkarmıştır. İşletmede yapılan çalışmada iş değerlendirme genellikle ücret tayininin belirlenmesi için yapılıyor olsa da iş değerlemenin organizasyon kurulması ve revizyonu, eğitim planlaması, terfilerin düzenlenmesi, yeni personel tedariki, performans değerlendirme, faaliyet kontrollerinin yapılması, haberleşme ağı kurulması, iş sorumluluğu tespiti gibi işletmenin hayati konularının düzenlenmesinde de kullanılabilir olduğu görüşüne varılmıştır.

Faktör karşılaştırma yönteminde işletme küçük olduğundan faktör puanları 0 ile 5 puan aralığında sabit değişkenli olarak seçilmiştir. Faktör puanlarının belirlenmesi işletmenin yapısına ve büyüklüğüne göre değişkenlik gösterebilmektedir. Tablo 3'te de görüldüğü üzere bu yöntemde en değerli iş sırası ile işletme müdürü, deri mühendisi, ustabaşı, finisajcı, etlemeci, gergici, fırıncı, orta eleman, bekçi şeklinde ortaya çıkmıştır. 0-5 arasında puanlama yapılmasıyla çıkan sonuç, sayısal olmayan yöntemlerle elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Bu da 0-5 puan aralığının faktör karşılaştırma yönteminde kullanılan faktör puanlamada uygun bir aralık olduğunu göstermektedir.

Puanlama yönteminde faktör puanlarının dağılımı Tablo 4'te görüldüğü üzere 0'dan -0,5 puan artırılarak- 9'a kadar sabit değişkenli olarak belirlenmiştir. Faktör

puanlarının seçimi, işletmedeki iş kollarının azlığına ya da çokluğuna göre değişiklik gösterebilmektedir. Tablo 4'te puanlar işlere, faktörlere göre alabilecekleri puanalar şeklinde verilmiştir. Çıkan sonuçta işlerin değer sıralaması; işletme müdürü, ustabaşı, etlemeci, mühendis, finisajcı ve gergici, orta eleman, gergici, bekçi olarak bulunmuştur. 0-9 arasında sabit değişkenli olarak verilen puanlarla elde edilen sonuçlar, faktör ağırlıklarının puanlandırılmasında subjektif olarak verilen puanların doğru seçildiğini ortaya koymuştur. Bu da bize genel kabul görmüş olan faktör puan aralıklarının büyük rakamlar seçilerek verilmesinin sadece matematiksel hesap zorluğu doğurduğunu, küçük rakamlarla şeklinde verilen puanlarla da iş değerlendirme yapılabileceğini göstermiştir. Özellikle küçük ölçekli işletmelerde küçük rakamların kullanılması, puanlama yöntemiyle iş değerlendirme çalışmalarını kolaylaştıracaktır.

Sıralama yöntemlerinden basit sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi ve ikili karşılaştırma matrisi yöntemlerine göre deri fabrikasındaki işler değerlendirilmiştir. Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18'de görüldüğü üzere; sıralama yöntemiyle de faktör karşılaştırma yöntemindeki sonuçlara yakın sonuçlar elde edilmiştir. Farklı sıralama yöntemleriyle aynı sonucun elde edilmesi de uygulanan yöntemlerin doğru seçildiğini ve uygulamanın doğru şekilde yapıldığını göstermiştir. Ayrıca çıkan sonuç, sıralama yönteminin uygulama-araştırma yapılan işletme için uygun olduğu kanaatini uyandırmıştır.

Sınıflama yönteminde; işletme müdürü yönetim kademesinde bulunduğundan birinci kümede değerlendirilmiş, mühendis ve ustabaşı teknik birimler olarak değerlendirilip mühendisin ustabaşından daha değerli olduğu kanısına varılmıştır ve ikinci kümede sınıflandırılmışlardır. Mavi yakalılar ise üçüncü kümeyi oluşturmuşlardır ve önem sırasına göre; finisajcı, etlemeci, gergici, fırıncı, desici bu kümeyi oluşturmuştur. Dördüncü kümede vasıfsız işgören olarak orta eleman ve bekçi önem sırasına göre sınıflandırılmışlardır. Elde edilen sonuca göre; sınıflama yönteminin iş kollarının az olduğu deri işletmesinde, diğer yöntemlere nazaran daha kullanışsız olduğu kanısına varılmıştır. İş kolu sayısının az olması ve bu iş kollarının farklı özellikler göstermesi, bu yöntemin zor kullanıldığını fakat doğru sonuca ulaştırdığını göstermiştir.

Çalışmada aynı işlere uygulanan farklı yöntemlerin, farklı farklı sonuçlara ulaşması, iş değerlendirme çalışmalarının subjektif olabileceği kanaatinin oluşmasına neden olmuştur. Ayrıca puanlama yöntemiyle iş değerlemenin çok aşamalı bir hazırlık süreci gerektirmesi ve nerdeyse her aşaması diğer değerlendirme yöntemlerine nazaran daha objektif verilere göre belirlenmesi sebebiyle bu yöntemin daha kullanılabilir olduğu kanısına varılmıştır. İş değerlendirme çalışmalarının yapılmasını devlet zaman zaman teşvik etmiştir. Bazı sendikalar da temsil ettikleri sektörlerle yönelik başarılı iş değerlendirme çalışmaları yapmıştır. Ancak yapılan iş değerlendirme çalışmaları kısıtlıdır ve her sektörü kapsamamaktadır. Ağır metal sanayii, otomotiv, çimento gibi büyük ekonomili sektörlerde iş değerlendirme çalışmaları ayrıntılı ve yaygın olarak yapılmış olmasına rağmen daha küçük çaplı fakat fazla istihdamın olduğu çeşitli sektörlerde iş değerlendirme çalışmaları yok denecek kadar azdır. Devletin gerekli organlarının ve sendikaların tüm sektörlerde iş değerlendirme çalışmalarını teşvik etmesi veya yaptırmasının gerekliliği kanısına varılmıştır. Yapılacak olan iş değerlendirme çalışmalarıyla işlerin gerçek değeri ortaya konacak ve iş değerlendirme çalışması yapmak isteyen işletmelere bilgi kaynağı olacaktır.

KAYNAKÇA

Akal, Z. - Eştaş, S.Gemalmaz, O.,*İş Tanımı ve Gerekleri Kartı Personel Seçme ve Yerleştirme Kartı Meslek Kartı İçin Uygulamalı İş Analizi Kitabı*, M.P.M Yayınları, Ankara 1986.

Akal, Z., *İşletmelerde Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayınları, Ankara 2011.

Akyıldız, H.- Güngör, İ., “İş değerlemede Puan Yönteminin Sorunları ve Bir Model Önerisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Yayınları*, (Isparta 2004), C. IX, SAYI II.

Alayoğlu, N.,*Stratejik Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2005.

Alpkent, N., *Ekonomik Rekabette Yüksek Teknoloji Unsuru*, MPM Yayınları, Ankara 2005.

Arslantürk, Y., *Kit’lerde Performansa Dayalı Ücretlendirme Önerisi*, TC Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi Yayın No 2930, Ankara 2015.

Artan, S., Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama,*Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi*, Eskişehir 1981.

Aşkun İnal C., *İş Değerlemesi ve Türkiye’deki Uygulama*, M.P.M Yayınları, Ankara 1969.

Ataay, İsmail D., *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, C I., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları (Yayın No: 166).

Aydemir, P.-Erdoğan, E., “İşgörenlerin Ücret Tatmini İş Tatmini ve Performans Algısı”, *Kamu-İş Dergisi*, 2013 Cilt 13 Sayı 2.

Aydın, A., *İş değerlendirme Tekniği ve Uygulamaları*, Mpm Yayınları, Ankara 1983.

Aynur Güldamla, İş değerlendirme Semineri, MPM Yayınları, Ankara 1970.

Başaran,F., “Paylaşımli ve Ayrım Esaslı Teşvik Ücret Ödeme Sistemleri Yönetim”, *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, YIL 5, SAYI 19, İstanbul 1994.

Belcher, W D., *Compensation Administration Pretice-Hall.Inc*, New Jersey 1974.

Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Betaş Yayınları, İstanbul 2003.

Bingöl, Ş., *Türkiye’de İş değerkeme Çalışmalarının İncelenmesi*, MPM Yayınları, Ankara 1993.

Bolat, G., *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2012.

Çakır, Ö., “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, *Kamu İş Dergisi*, Ankara 2006.

Çapanoğlu, Ahmet A.,*İş değerkeme Anket Sonuçları*, MPM Yayınları, Ankara.

Çelik, A., *İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku*, Murathan Yayınevi, Trabzon 2010.

Çelikten, M., Neden İş Analizi Yapılmalı?,*Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 2005, Sayı 18/1.

Çiftıldız, K., *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara İso 500 Firma Örneği*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2015.

Dolgun, U. (Edt.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekim Yayınları, Bursa 2012.

Elif, İ., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, İstanbul 1999.

Eren, E.- Erdil, O.- Zehir, C., “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul, Temmuz 2000 Sayı 2.

Eren, E., *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 1993.

Erkan, N., *Verimlilik Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü Mühendisliği Ergonomi*, MPM Yayınları, Ankara 2005.

Erkmenol, A., *İş değerleme Yöneticiler Toplantısı*, MPM Yayınları, Ankara 1975.

Erkoç, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü*, Alfa Yayıncılık, İstanbul 2006.

Ertürk, M., *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul 2011.

Gemalmaz, O., *Analitik İş değerleme 'Puan Yöntemi'*, MPM Yayınları, Ankara 2004.

Güldamla, A., "İş değerlemenin Türkiye'de Uygulama Şansı", *Verimlilik Dergisi*, Yıl 1969 Sayı 7.

Güldamla, A., *Türkiye'de İşdeğerlendirme Uygulamasının Analizi*, MPM Yayınları, Ankara 1974.

Özdemir, G., *Ücret Yönetiminde İş değerlemenin Yeri ve Önemi Bir İşletmede Uygulama Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2012.

Gümüş, B., *İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2005.

Güngör, E., *Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir 2006.

Işıklı, A., *İş değerleme Semineri*, MPM Yayınları, Ankara 1970.

İsaac, A., *Ücret Sistemleri, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1949, SAYI 2.

Kanawaty, G., *İş Etüdü*, MPM Yayınları, Ankara 2004.

Karayalçın, İ., *İş değerleme Semineri*, MPM Yayınları, Ankara 1970, s. 76.

Karayalçın, İ., *Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı*, C. I.

Kubr, M., (Ed.), *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi*, TC. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara 2013.

Küçüksavaş, N., *Genel Muhasebe İlkeler ve Uygulaması*, Betaş Yayınları, İstanbul 2000.

Lorenz, F. R.- Neumann, P., *İşin Doğru Değerlendirilmesi*, MPM Yayınları, Ankara 1970.

Mathis, Robert L.- Jackson, John H., *Personnel Human Resource Management*, USA West Publishing Company , USA 1985.

Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi (MESS), Mess Yayınları no 240, İstanbul 1996.

Mumcuoğlu, M., *İş değerlendirme Semineri*, MPM Yayınları, Ankara 1970.

Ofluoğlu, G., “Çağdaş Teknolojik Gelişmeler Karşısında İş değerlemesi Ve Günümüzdeki Sorunlar”, *Çimento İşveren Dergisi*, (Ocak 1997).

Örücü, E.– Bulut, Zeki A.- Karabulut, Ali N., “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret Ve Ödül Sistemi Muğla İli Örneği”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 7/1 2005.

Özdemir, G., *Ücret Yönetiminde İş değerlemenin Yeri ve Önemi Bir İşletmede Uygulama Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2012.

Özgen, H.- Öztürk, A.- Yalçın, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana 2005.

Prokopenko, J., *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, MPM Yayınları, Ankara 2011.

Prokopenko, J-Nort, K, (Ed.), *Verimlilik ve Kalite Yönetimi: Modüler Program*, TC Bil. San. Tek. Bakanlığı Ver. Gen. Müd. Yayınları, Ankara 1997, C. II.

Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000.

Suiçmez, H., *Verimlilik ve İstihdam İlişkisi*, MPM Yayınları, Ankara 2009.

Şahin, L., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, *Kamu- İş Dergisi*, CİLT 11 SAYI 2.

Timur, H.- Kılıç, M., *İş Değerlemesinde Puanlama Yöntemi İki Örnek Uygulama*, Hacettepe Ü. Yayınları, Ankara 2005.

Timur, H., *İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik Kurumsal Örnek Uygulaması*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005.

Timur, H., *Organizasyon-Reorganizasyon-İş Tanımları ve Norm Kadro Kurumsal ve Uygulamadan Örneklerle*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2008.

Ünsalan E.-Şimşeker, B., *Meslek Yüksek Okulları İçin Metepe Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık Ankara 2006.

Yenipınar, U., “Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, CİLT 7 SAYI 3 2005.

Yılmaz, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2013.

Yürürdurmaz, A., *Metal Sanayi İşletmelerinde Ücretlendirmede Karşılaşılan Sorunlar: Kahramanmaraş Çelik Ve Alüminyum Mutfak Eşya Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş 2006.

Zaim, S., *İş değerlendirme Semineri*, MPM Yayınları, Ankara 1970.

<http://www.kalitekontrol.net/forum/gorev-tanimlari-t445.0.html> (Erişim tarihi 02.02.2017)

EKLER

EK-1: İş Analizi Gözlem Formu

Analizcinin Adı ve Soyadı¹⁹⁴ :

Analizin Tarihi ve Numarası :

Gözlenen İşçi Adı ve Soyadı :

1. İşin Kadro Unvanı:

2. İşin Adı (Kadro unvanından farklı ise) :

3. İşin Kod Numarası:

4. Kuruluşun Adı:

5. Bölüm, servis:

6. Yapılan işte kullanılan hammadde ya da işletme malzemeleri:

7. Yapılan işin sonunda ortaya çıkan ürün ya da hizmet ve artık malzemeler nelerdir?

8. Yapılan işte kullanılan ya da izlenen makine, donanım, araç ve gereçler:

9. İşin yapılış yöntemi

10. İşin yapıldığı yer:

☐ Dışarı

☐ İçeri

☐ Yüksek yerler

☐ Yeraltı

¹⁹⁴ (Bu gözlem formu, “Zühal Akal - Semra Eştaş - Oğuz Gemalmaz, İş Tanımı ve Gerekleri Kartı Personel Seçme ve Yerleştirme Kartı Meslek Kartı İçin Uygulamalı İş Analizi Kitabından alınmıştır.)

- ☐ Çukur yerler
- ☐ Belli bir yer değil
- ☐ Diğer (açıklama)

11. Çalışma şekli:

- ☐ Ayakta
- ☐ Oturarak
- ☐ Oturarak-Ayakta
- ☐ Yürüyerek
- ☐ Eğilerek-Çömelerek
- ☐ İterek-Çekerek
- ☐ Ağır yük taşıyarak ya da kaldırılarak
- ☐ Diğer (açıklama)

12. Çalışma Koşulları

- ☐ Hava akımı
- ☐ Sıcaklık
- ☐ Soğuk
- ☐ Nem
- ☐ Ani ısı değişikliği
- ☐ Islaklık
- ☐ Yağ-Pislik
- ☐ Toz
- ☐ Gaz-Buhar
- ☐ Gürültü
- ☐ Titreşim

- ☐ Kötü aydınlatma
- ☐ Göz kamaşması

13. Bu iş için ayrılan çalışma yeri:

- ☐ Masa
- ☐ Tezgâh
- ☐ Makine
- ☐ Diğer (açıklayınız)

Bu işe ayrılan alan metrekare (m²)

14. İşin bulunduğu bölüm:

- ☐ Büro
- ☐ Atölye
- ☐ Ambar - Depo
- ☐ Diğer (açıklayınız)

15. Gözlemcinin değerlendirmesi:

16. Dikkat ve düşünme gereksinimi:

17. Beceri gereksinimi:

18. Bedensel çaba gereksinimi:

19. İşin zorlayıcı ve rahatsız edici yönleri:

20. Tehlike durumu ve sağlık koşulları:

21. Nezaret durumu ve iş ilişkileri:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Sinan BAĞDAŞ
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzincan – 18.06.1983
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi
Y. Lisans Öğrenimi	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Yüksek Lisans Programı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce – Farsça
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	- Pehlivanoğulları Limited Şirketi - Akasya Orman Ürünleri Limited Şirketi - Bağdaş Dericilik Ticaret Firması - Erzincan Şua Limited Şirketi
İletişim	
E-Posta Adresi	sinan_bagdas@hotmail.com
Tarih	