

176397

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PERSONEL YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**BASIM KURULUŞLARINDA İŞ DEĞERLENDİRMEYE
DAYALI ÜCRET YAPISININ OLUŞMASI VE PUAN
YÖNETİMİNE GÖRE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. İSMAİL ATAAY

HAZIRLAYAN
MEHMET SUHA UÇAR

İSTANBUL 1997

ÖNSÖZ

İşletmelerin önemli bir maliyet unsuru ve işgörenlerin yaşamı için gerekli olan ücret, gerek Devletin gerekse harici tüm gerçek veya tüzel kişilerin ilgilendiği önemli bir konudur. Anayasa, yasalar ve tüm ilgili düzenleyici kuralların, bilim adamlarının, yatırımcıların ücretle ilgili olarak üzerinde durduğu önemli iki şey vardır;

"Eşit işe eşit ücret" ve "Ücret adaletinin sağlanması ve buradan hareketle verimliliğin yükselmesi" dir.

Toplumsal huzuru sağlayıcı bir unsur olan ücret adaleti Devlet tarafından, kanun, kararname ve yönetmeliklerle sağlanmaya çalışılmakta ve işletmeler tarafından da bu yapılan ve yaptırılan bilimsel çalışmalarla desteklenmektedir. Ücretin bilimsel esaslara oturtulmuş tesbiti ve bununla ilgili metot çalışmaları günümüzde büyük öneme sahiptir. Zira, günümüz teknolojisi geliştikçe birbirinden farklı işler her geçen gün çoğalmakta ve yeni iş türleri kendini her sektörde göstermektedir. İşte böyle karmaşık bir hale gelen işleri ve işlerin gruplarını ücretlendirmede bilimsel çalışmalar büyük önem kazanmaktadır. Yeni işlerle eski işler arasında denge kurulması son derece önemlidir. Bu bilimsel çalışmaların bir tanesi de iş değerlendirme çalışmalarıdır. İş değerlendirme çalışmaları, ülkemizde yaklaşık 40 yıldan beri yapılmaktadır. Bu çalışmalar kamu sektöründe kıdeme dayalı, özel sektörde ise bilimsel bir temele dayanmayan tamamen işverenin şahsi taktir yetkisini kullanarak oluşturduğu ücretlendirmeyi değiştirmeye yönelik önemli bir aşamadır. Kamu kuruluşlarından Sümerbank, Karabük Demir Çelik, TCDD, MKE ve Azot Sanayii gibi kuruluşlar 1960 yıllarından itibaren iş değerlendirme çalışmalarını yapmaya başlamışlardır. Özel kesimde ise kamudaki gibi iş değerlendirme çalışmalarının başladığı yılları somut bir şekilde gösteren belgeler olmamakla birlikte, Arçelik, Eczacıbaşı, Santral, Mensucat, Ünilever ve Paşabahçe gibi kuruluşlar iş değerlemeye dayalı ücret sistemi kurmuşlardır. Arçelik'de iş değerlendirme uygulamasına 1961 yılında dışarıdan tutulan bir uzmanla başlanmış, Eczacıbaşı hemen müteakip yıllarda iş değerlendirme çalışmalarını uygulamıştır.

Ülkemizde yaklaşık 40 yıldan beri uygulanan iş değerleme çalışmalarının basım sektöründe uygulanması ise çok sonraları olmuştur. Bu konuda bulunmuş kesin kaynaklar olmamakla birlikte VEB OFSET grubunda 1975 yılında bu konuda çalışmalar yapıldığını gösteren belgeler bulunmuştur.

Basım sektöründe özellikle 1985 yılından sonra yapılan iş değerleme çalışmaları artmış olup halen istenilen düzeyde değildir. Bunun en büyük sebebi, basım sektöründe kurumlaşmış büyük ölçekli işletmelerin sayılarının çok az olmasıdır. Fakat her geçen gün teknolojinin hızla ilerlemesi ile artan makina fiyatları bu sahaya yapılacak yatırımın büyük ölçekli olması zaruretini meydana getirmekte ve bu ölçekteki kurumların ise bu tür çalışmaları uygulama isteklerini artırmaktadır.

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ VE KAVRAMLAR

- A. Giriş ve Kavramlar
- B. Basım ve Matbaa Endüstrisinin Gelişimi
- 1- Türkiye'de Basım Endüstrisinin Kısa Tarihi.....
- C. Matbaa ve Basım Kuruluşları Organizasyon Türleri
- D. Yönetim Biçimleri

II. ÜCRET

- A. Ücret ve Ücret Türleri.....
- B. Ücret Yönetimi Amaçları ve İlkeleri
- C. Ücret Oluşumu

III. İŞ DEĞERLEME

- A. İş Değerleme nedir?
- B. İş Değerlemenin Amacı ve Yararları
- C. İş Değerleme Programı ve Sorumlulukları
- D. İş Değerleme Yöntemleri

İKİNCİ BÖLÜM

I. BASMAT MATBAACILIKTA İŞ DEĞERLEME ÇALIŞMASI

- A. Ön çalışmalar
- 1. Değerlemenin Amacı
- 2. Değerleme Kurulunun Tesbiti.....
- 3. Değerlenecek İş Gruplarının Tesbiti.....
- 4. Değerleme Yönteminin Seçimi

- B. İşlerin Değerlemesi.....
 - 1. İş Analizleri ve İş Tanımları Çalışması
- C. Puan Yönteminde
- 1. Kullanılacak Faktörlerin Seçimi
- 2. Faktörlerin Tanımlanması ve Derece Sayılarının Tesbiti.....

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. ÜCRETE GEÇİŞ

- A. Ücret Düzeyi.....
- B. Ücret Yapısı.....
- C. Sınıf İçi Ücret Aralığının Tesbiti
- D. Puan Yöntemine Göre Ücretler ve Basmat A.Ş. ücretleri ile mukayese

Yararlanılan Eserlerin Listesi

Ekler.....

BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ VE KAVRAMLAR:

A- GİRİŞ

Basım ve Matbaa Kuruluşları: Matbaa ve Basımın tanımını yapmadan önce sürekli olarak yaşanan kavram kargaşasına açıklık getirmek gerekir, bu Matbaa ve Basım arasındaki karmaşadır.

Basım: Basım kelimesi her zaman matbaa ile karıştırılmaktadır. Zira matbaa basım tekniği ile çalışan ve kağıtla ilgili üretim yapan kuruluşlardır. Basım ise kağıt, naylon, bez, plâstik, tahta gibi düz bir satır üzerine yazı, resim veya işaretlerin bir takım teknikler kullanarak aktarılması veya çoğaltılması amacıyla sabitleştirmenin yapılması tekniğidir, yani basım bir sabitleştirme işlemlerinin bir takım makineler vasıtasıyla kağıt üzerine yapmasıdır. Yani matbaa bir takım makinalarla, bir basım işlemi uygular ve bu kağıt üzerine yapılır. Kağıt da matbaalarda üzerinde bir takım sembol işaret ve ya sayıları sabitleştirip çoğaltılır, ve ham maddesi, odun, saman, paçavra gibi bitkisel maddeler olan, üzerine baskı yapmaya elverişli tabakadır. Bu tabaka düzlük kalite, afiyat ve uygulanabilirlik açısından en uygun olanıdır.

Kağıt üzerine sabitleştirm ve çoğaltma işlemi yani basım işlemi;

a- Ofset,

b- Tipo,

c- Tifdruk,

d- Lazer,

e- Vurmali,

f- Sergraf

gibi teknikler kullanarak yapılır. Bu tekniklerin her bir malzeme üzerinde daha farklı uygunlukta tatbik edilir. Aslında matbaa tanımlarında sürekli olarak kağıt üzerinde yapılan bir baskı tekniğinden bahsedilir. Fakat günümüzde, naylon, poli-

popilen gibi diğer maddelerin üzerine de baskı işlemi yapılmaktadır. Dolayısı ile klasik matbaa, ile basım tanımı değişmiş olup hem basılan şeyi cinsi hemde baskı tekniği değişmiştir. Diğer bir karşılıkta Basım ve Basın tanımlarında yaşanır.

Basım ve Basın Kuruluşları; Basım ve Basın işletmeleri genellikle aynı şey olarak görülse bile birbirlerinden çok farklıdırlar. Basım, işletmeleri mal ve hizmet üreten klasik ve tipik endüstri işletmeleridir. Bu üretimi yerine getirirken, üretim faktörlerindende tam olarak faydalanır.

Basım işletmeleri üretim yapan kuruluşlardır. Müstakil olarak yaşayabilirler fakat Basın ise önemli bir farka sahiptir, ki oda Basım işi olmaksızın yaşayamaya-çağıdır. Zira basın kuruluşları hizmet verirler bu hizmetle kamuya ve ya hedef kit-leye ayrılacak olan hizmet çıktıkları ancak Basım kuruluşları ile mümkündür. Birin-de bir mamül üretilir, diğerlerinde hizmet Basımın ham maddesi fazla çeşitli değildir, kâğıt, kalıp, kimyasal maddeler ve kâğıt mürekkeptir.

Fakat basın haberi ve ya yorumu kamuya bir kâğıt üzerine belli aralıklarla ak-taran bir hizmet kuruludur.

kısaca üç tanımı şöyle yapabiliriz.

Matbacılık ; Bir takım tekniklerle kâğıt üzerine yapılan çoğaltma işlemidir. Bu çoğaltma işlemindeki teknikleri daha önce sıraladık. ofset tıfdruk gibi.

Basım ; Yine matbacılıkta uygulanan tekniklerle yapılan çoğaltma ilerinin kâğıt harici maddelere uygulanmasıdır.

Basın: Kendi içinde üçe ayrılır.

- a. Yazılı basın
- b. Görsel basın
- c. Duyumsal basın

Yazılı basın: Gazete, dergi gibi yayınlardır.

Görsel basın: TV, Afiş, Poster, Cd. rom

Duyumsal basın: Radyo ve Anonslardır.

B- MATBACILIK, DOĞUŞU VE GELİŞMESİ

Yazı ve resimlerinin kâğıt üzerinde çoğaltılması işlemlerinin hepsine birden "*matbaacılık*" denir.

İlk yazı çoğalmaları, silindir biçiminde kalıplar ve damgalar aracılığı ile balmu-mu ve kil üzerine yapıldı. Eski sitelerde bunlara çok rastlanır. Ayrıca ağaç ve ma-deni aletlerle oyulmuş tuğlalardan faydalanılmıştır.

Ninona'da 1842 de başlayan kazılarda Kral SARGON'un oyulduktan sonra pi-şirilmiş tuğlalardan kurulu kitaplığı bulunmuştur.

Bugün, ilk muharrik matbaanın Uygur Türklerinde görüldüğü bilinmektedir.

Baskı, daha sonra Çin'de oyulmuş tahta levhalarla yapıldı. Düz yüzeyli tahta bir levha üzerine önce dua veya ferman yazılır, yazıyı çevreleyen tahta kazınır, yazı kabartma olarak kalırdı. Daha sonra mürekkep sürülen bu tahta levha üzerine pirinç kâğıdı yerleştirilerek baskı yapılırdı.

Çin Kuo adında bir çinli doktor, kitabında, ayrıık harflerin Pİ ÇINK tarafından bulunduğunu yazar. Bu harfler önce pişirilmiş topraktan yapıldı, sonra kurşun ve bakır kullanıldı. Long Hi ansiklopedisinin basımı için ayrı ayrı 250.000 harf kazımak gerekti.

Matbaacılık Avrupa'da hemen gerçekleşmedi. XV. Yüzyılda tahta levhalar üzerine kazı kalemleyle yapılan, sanat değeri taşıyan "oyma" ların doğuşu ve yaygınlaşmasıyla 25 Latin harfini ayrı ayrı oymak fikri ortaya çıktı. Bu şekilde ayrıık harfler birleştirilerek kelimeler, satırlar, sayfalar yapıldı. Baskıdan sonra sayfanın harfleri dağıtılarak, aynı harfler başka baskı sayfalarının yapımında kullanıldı. Belirli harfleri karıştırarak çok sayıda baskı yapmak usulü olan "tipografi" sisteminin ana kalıplarının (matris) yapımı, dökümevlerinin kurulması, metinlerinin dizilmesi ve el baskısı Alman Gutenberg tarafından gerçekleştirildi.

Gutenberg ilk yapıtını 1440'da basmıştır. Bu basımda kullanılan hurufat yalın karakterli bir gotik yazısıdır. Gutenberg'in en önemli baskısı İngiltere'de British Museum'da bulunan her sayfada 42 satır olduğundan 42 satırlık İncil adını alan Hristiyanların mukaddes kitabıdır.

Jan Faust'un 1445 yılında, Peter Chofer'in ise 1457'de basılmış birer kitabı da basımcılık tarihinin ilk yapıtları arasında yer almıştır. Peter Chofer'in izinde yürüyen oğlu, 1505 yılında yayınlandığı bir kitabın başına: "baskı sanatı Johan Gutenberg tarafından 1450 yılında keşfedilmiştir. " Cümlesini yazarak babaları Gutenberg'e karşı günahı'nı kısmen affettirmek istemiştir. Böylece bu büyük buluşun Gutenberg'e aidiyeti, ölümünden sonra da olsa Gutenberg'i perişan eden ailenin hak bilir bir kişisi tarafından onaylanmıştır.

Artık Gutenberg yöntemi ile dizilen sayfalar genellikle ağaçtan yapılmış el preslerine yerleştirilip üzerlerine tamponla boya sürüldükten sonra teker teker sıkıştırmak suretiyle bir cins teksir elde ediliyor. Tabii bu o zamana kadar elle tek sayı yazılan kitapların yanında büyük bir sürat ve yenilik oluştuyordu. Zamanla bu dizge gereksinmeyi karşılayamaz hale geldi. Çünkü Rönesans, okuma ve kitap açlığını çok artırmıştı.

Basıncılığın ikinci büyük girişimi 1804 ila 1822 yılları arasında "Friedrich König" isimli başka bir Alman'ın şahsında görüyoruz.

Bu yeni buluş Ren vadisinden bütün Avrupa'ya yayıldı. Avrupa'nın çeşitli merkezlerinde basımevleri kuruldu.

Matbaanın bulunuşu ve yaygınlaşması, toplumların hayatında bir çığır açmış oldu.

Çeşitli baskı yöntemlerinin bulunup geliştirilmesi sayesinde sadece kâğıt üzerine değil, kumaş, made, plâstik ve çeşitli eşyaların üzerine baskı yapılması gerçekleşti.

Ve bu yöntemlerin ve Basım işlemlerinin uygulandığı maddelerin, kâğıt dışına çıkıp çoğalmasıyla Matbaacılık ve Basım tamamen ayrı iki sektör haline gelmiştir. Örnek teneke üzerine yapılan baskı tipik bir örnek oluşturur. Metal, naylon ve kâğıt harici maddelerin üzerine uygulanan işlemler Basımı Meydana getirir.

C- MATBAA BASIM KURULUŞLARI VE ORGANİZASYON TÜRLERİ

Matbaa ve Basım Kuruluşlarında "TIPO" baskı'nın yerini "OFSET" ve "TİFT-DRUK" baskı türleri almaya başlamış, belli yetenek ve yeterlikte olan "rotatif" baskı makineleri yeni baskı yöntemlerinin de uygulanması ile karmaşık yapıları birer "DEV" makine haline getirilmiştir. Saatte 20 - 30 - 40 - 50 nihayet 60 bin basan geleneksel rotatifleri safdışı bırakmaya başlayan ve "Jumbo Courier" adı verilen büyük rotatifler saatte 300 000 gazete basabilmektedir. (1)

Modern anlayışlı matbaa ve basım işletmesi bugün baskı makinesini seçerken şu üç gereksinme üzerinde durmak zorundadır:

1. Verimlilik,
2. Güvenilirlik,
3. Nitelik

VERİMLİLİK'ten amaç; makinenin saatlik üretimidir. Düz baskı makinelerinde bu sayı saatte 20 000'e, rotatif baskı makineleri bireylerinde ise saatte 150 000'e ulaşmıştır. Birbirine tıpkı demiryolu vagonu gibi eklenen bireylerle bir rotatif dizge'sinin saatlik verimi kat - kat çoğalmaktadır. Yeni yapılan son makinelerde bu yüksek verimi; elektronik gerilimi besleme üniteleri, özel çift çaplı silindirler, kâğıt emme, mürekkep düzeni gibi çeşitli dizeler, yüksek hızlı ve gerilimli katlayıcılar sağlamaktadır.

Basım sanayiine baskı makinesi üreten Almanya - Amerika - İtalya - Japonya - İngiltere ve Fransa gibi ülkeler ve bu ülkelerdeki çeşitli kuruluşlar daha verimli makineler yapmak ve sunmak için büyük bir yarışın içindedirler. Makinelere konan bilgisayar yönetimi, baskı analizi, renk kalitesi ve üretim güvenliği yaratmakta ve bunları denetlemektedir. Bilgisayarların baskı makinelerine uygulanmaları, sıkıntısız ve dertsiz bir üretimin sağlanmasını en az hale getirmekte, renkli baskılardaki uyumu ve makine gerilimini en etkin biçim denetleyebilmektedirler.

GÜVENİLİRLİK'ten amaç; bu tip makinelerin işyerlerinde saygınlık yaratmasıdır. Gerçekten son yıllarda bu makineler Dünyanın her yerinde aranılır ve eski makinelerin yerine konur hale gelmişlerdir. Yeni olmakla birlikte teknik yetersizlikleri yüzünden sökülen makineler de yıllardır "işçi dövizleri" ile ülkemize ithal edilmiş ve Türkiye; "dönemi dolmuş bir basım makineleri mezarlığı" haline getirilmiştir. İlgili kuruluşların, bu arada "Planlama Örgütünün" konu karşısındaki tutumu anlatımdan uzaktır.

NİTELİK'ten amaç; yeni gelişmelerin ve buluşların bu makineler'e uygulanmış olmasıdır. Fırça nemlendirme dizeleri, çift çaplı örtücü silindirler, bilgisayar düzenli mürekkeplikler, renkleri üst üste basmayı denetleme gözleri, otomatik kâğıt gerilim denetimi, renklerin biteviyeliğini sürdürme gereçleri, kâğıt kesici ve katlayıcıları, makineye uzaktan buyruk verme ve ışıklı levhalar üzerinde denetleme son yılların baskı makinelerine getirdiği yeniliklerden bazılarıdır.

Özellikle bilgisayarlarla donatılmış makineler, baskı analizlerini de yaparak iş selameti, renk kalitesi ve üretim güvenliği sağlarlar. Böylece işletmeler dertsiz bir üretim olanağına kavuşurlar. (1)

Matbaa ve basım kuruluşları; organizasyonları ise.

- a- Çalıştırdığı işçi sayısına,
- b- Makina parkınaveya kapasitesine,

c- İşletme sermayesine göre,

sınıflandırılan değişik yapılardaki organizasyonlar

Büyükölçekli ölçğine göre; Küçük, Orta ve Büyük işletmeler olarak 3'e ayrılırlar:

a- Küçük Ölçekli İşletmeler:

1 - 10 arası işçi çalıştıran ve genellikle bir veya birkaç eski teknolojiye sahip makina bulunduran ve kesim yapabilen kuruluşlardır.

b- Orta Ölçekli İşletmeler:

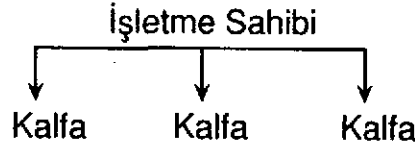
10 - 50 arası işçi çalıştıran, bünyesinde 4 - 8 arası düz baskı makinası veya 1 adet rotatif baskı makinesi bulunduran işletmelerdir.

c- Büyük Ölçekli İşletmeler:

50 ve yukarı sayıda işçi çalıştıran, dizgi, kamera, montaj, kalıp, düz ve rotatif baskı ve mücellit işlerini kendi bünyesinde yapabilen, teknolojisi yeni işletmelerdir.

D- YÖNETİM BİÇİMLERİ

Küçük ölçekli işletmelerde, işletme sahibi bizzat işin başında olan ve fiilen çalışan, yanında sadece kalfaları ve çırak diye adlandırdığımız işgörenleri bulunduran matbaalardır. Hukuki yapıları açısından bu kuruluşlar genellikle gerçek kişi işletmeleridir. (Şema: 1)

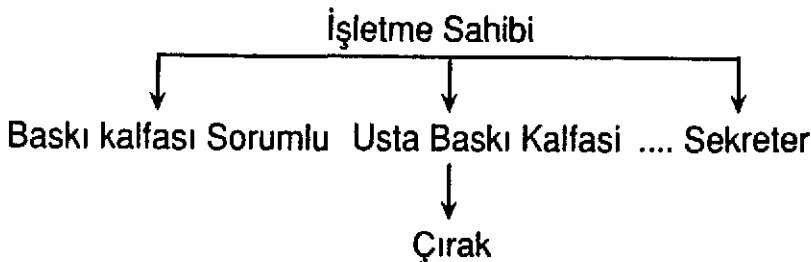


Bu ölçekteki kuruluşlarda pazarlama, finansman gibi fonksiyonları bizzat işveren yerine getirir.

Orta Ölçekli İşletmeler ise, genellikle işin sahipleri işin başında bulunur, kendisinin altında sorumlu olarak gördüğü bir usta bulundurur. Bu usta üretim ve üretimin haricinde kalan birtakım işlerin sorumluluğunu üstlenmiştir. Pazarlama, finansman, personel konularındaki faaliyetleri bizzat işveren yerine getirir.

Modern işletme tekniklerinin genelde kullanılmadığı bir organizasyon yapısı vardır.

Hukuki yapıları ise, şirketleşmeler yeni yeni başlamakta olup genelde şahıs şirketleridir. (Şema: 2)



Büyük ölçekli işletmeler, baskı hazırlık sistemleri denilen, baskı öncesi sistemi, baskıyı ve baskı sonrası mücellit, paketleme, sevk gibi işlemleri de yerine getiren entegre işletmelerdir.

"Dizgi → Kamera → Montaj → Baskı → Cilt → Paket"

Büyük ölçekli işletmeleri kendi aralarında

A- Mamül ve Hizmet türü

B- Üretim yapısı

C- Üretim Süreci açısından ayrılırlar.

A- Basım işleri çok fazla olduğu için Mal ve Hizmet türü açısından çeşitli sınıflara ayrılır.

a. Kitap ve Dergi Basımı; Bu mamülü üreten Bası kuruluşları genellikle Düz Ofset Makina parkına sahiptir.

b- Gazete Basımı; Rotatif Baskı Makinaları ile yapılan bir mamüldür, hızlı basım inceliği fazla olmayan bir baskı türüdür.

c- Tebrik kartı gibi tabaka baskı Türleri

B- Üretim Yapısı

Rotatif - Düz ofset - Mücellit - Rotatif

Kurutmalı - Düz ofset kurutmalı gibi bir takım üretim yapıları vardır.

C- Baskı veya Basım Süresi

a- Bilgisayarlı

b- Dizgi ve Tertipin Manuel yapılışı açısından ayrılıklar vardır.

II. ÜCRET

A- ÜCRET VE ÜCRET TÜRLERİ

Bir şeylerin önemli bir kısmının gelirini oluşturan ücret üzerinde çok konuşulan ve önemli sosyal, siyasi ve iktisadi etkileri olan bir konudur. Hem en her anayasanın temel hükümlerinden olan çalışma ile ilgili hükümler, T.C. Anayasanın 48. Ve devamı olan 7 maddede yer almıştır. Madde 49. Çalışma her kesin hakkı ve ödevidir, demektir.

Madde 55, te ise ücretin kısa fakat öz bir tanımı yapılmıştır. Ücret emeğin karşılığıdır der, ve devamında devlet çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır⁽¹⁾. Borçlar kanunu ise ücreti md. 313 te tarif etmiştir. "Ücret, zaman itibarıyla olmayıp yapılan işe göre verildiği taktirde dahi işçi muayyen veya fahri muayyen bir zaman için alınmış veya çalışmış oldukça hizmet aldı yine mevcuttur. Buna parça üzerine hizmet ve ya hizmet denir.

T.C. Anayasası Md. 55 Syf. 39.

Yine iş kanunun 20. maddesinde ise ücretin tanımı başlığı altında şu tanım yapılmıştır. "Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağı kapsar. Yine yasaların

haricinde ücretin bir çok tanımı yapılmaktadır."

"İş görenin bedeni veya fikri çalışmasının karşılığıdır" tanımı bunlardan biridir.

Ücreti dar ve geniş anlamda değerlendirebiliriz. Dar anlamda asgari bir rakamı ihtiva eden örneğin karşılığı olarak ele alınır.

Geniş anlamda işe daha farklı ele alınır. Ücreti geniş anlamda inceleyecek olursak bir çok açıdan bakılan görüşler vardır.

Ücretin ekonomik açıdan tanımı, emeğin fiyatı olmuştur.

Kuruluşlar işin bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmiştir ve maliyetler içinde ücretin yerinin analizi her zaman iyi yapılmaya çalışılmıştır. İşletmeler için ücretin üstsınırı daima belli bir çizgide kalmalıdır. Çalışanlar açısından ücretin ise karşılıkları ihtiyaç miktarı veya değişim oranı olarak görülür. Çalışanların daha iyi ekonomik ve sosyal yaşama kavuşmaları önemli bir faktördür. Birey ihtiyaçları ise tabiki sonsuzdur ama temel ihtiyaçların yanı sıra bir takım ihtiyaçların güvenlik duygusu, statü, saygınlık gibi toplumsal kabul gibi fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları da aldığı ücretle değerlendirme mevcuttur.

ÜCRETİN ÇEŞİTLERİ:

İş kanununda belirtilen şekliyle, zaman esasına göre ücret, akort götürü ücret ve yüzdelere göre ücretten söz edilmektedir.

Borçlar kanununda ücret yanında kârdan pay, Sosyal Sigortalar kanununda ise SSK primi ne esas olmak üzere prim, ikramiye, komisyon ücreti ve kârdan pay alma şeklindeki ödemelerden söz edilmiştir.

a) Zamana göre ücret:

Bu esasa göre ücret ödenmesi, belli bir zaman ölçüsüyle bağlıdır. Bu ölçü saat, gün, hafta veya en geç ay olabilir. İş kanununda 2869 sayılı kanunla yapılan son değişiklikle en geç ayda bir ödenmesi hükmü getirilmiş ve bu sürenin hizmet akdi veya toplu iş sözleşmeleri ile bir haftaya kadar indirilebileceği düzenlenmiştir.

Zaman esasına göre ücret ödenmesine aslı olan belirli bir işin elde olunması değil, belirli bir zaman ölçüsü karşılığında bir paranın ödenmesidir (2).

Bu süre içinde verimin yükselmesi işçiye ilave bir hak kazandırmayacaktır. Ama belirli sürenin kesilmesi ve ya bir kısmında işçinin iş verme borcunu yerine getirmemesi halinde aksine bir düzenleme yoksa o süreye ait ücret ödenmeyebilecektir.

Maktu aylık ücret ödenmesi halinde bazı ilave ödemelerin çalışılmadan verilmesi gereken ücretlerin çalışılmadan verilmesi gereken ücretlerin bu maktu aylık içinde olmasına karşılık saat veya gündelik ödenmesinde bu zamanlara ait ücretler ayrıca hesap edilmek gerekecektir.

b) Akort ücret:

Çalışma hayatımıza parça başına ücret olarak girmiş olan bu sistemin esası, yapılan işe, işin miktar ve sonucuna göre ödeme yapılmasıdır. Bu ödemeye esas hesaplama ya birim parça fiyatı veya zaman birimi akordu şekilleri dikkate alınabilir. Ülkemizde yaygın olan şekli ise parça imalatına dönük olmayan çalışma

şekillerinde, yapılan işin ağırlığı ödeme usulüdür. Tek ve nihai parça imalatına dönük olmayan çalışma şekillerinde, yapılan işin ağırlık birimi, uzunluk birimi esaslarda kıstas alınabilir.

Bu ücret sisteminde işçinin üretimi arttırma ve verimliliği konusunda teşviki ve dolayısıyla ücretinin artacağına bilincine varması, işverenin ise ödediği ücretin karşılığında iş alması sonucunda çıkmaktadır. Bu yönüyle bir sistemdir.

Ne var ki işçilerin daha çok ücret almak arzusuyla kendilerini gereğinden fazla yormalarına yıpranmalarına sebep olabileceği içinde mahzurlu görülmektedir (3).

Öte yandan işçiye yüklenemeyecek kusurlar veya zorunlu bası sebepler yüzünden çalışma şartlarında meydana gelecek olumsuzluklar sonucu işçinin iş verimi ve dolayısıyla ücreti düşebilir. İşçiye önce bir garanti edilmiş ücret tespit edildikten sonra, yaptığı iş miktarı dikkate alınarak bunun üzerine ilave edilmektedir.

c) Götürü ücret:

Bir bakıma akort ücretin değişik bir uygulama şeklidir denilebilir. Ancak en bariz özelliği bir bütünün başlanıp - bitirilmesi ve tamamı için bir ücretin öngörül-müş olmasıdır. Daha çok parça olarak yapılamayan işlerde söz konusu olmaktadır.

II. B - ÜCRET YÖNETİMİ AMAÇLARI VE İLKELERİ

Ücret yönetiminde temel Amaçlardan bir tanesi "Adalet" dir. İş görenler arasında ücrette sağlanacak adalet verimliliği ve kârlılığı artırıcı temel faktördür. Ücret yapısını oluştururken ben sağlam esaslara dayanmış bir ücret yapısının oluşması ve bunun sürekliliği ücret yönetimini oluşturan ekibin ve yönetimin temel amacı olmalıdır bu politikanın anlaşılır biçimde olması ve yetki ve sorumlulukların net ve anlaşılır bir biçimde olması yönetenlerin insiyatifi elinde bulundurmalarına ve yönetilenlerin, iş görenlerinde huzurla çalışmasına yol açacaktır. Dolayısıyla izlenecek yoldaki kararlılık son derece önemlidir.

Yapılacak ilk şeylerden bir tanesi şudur, mevcut ücret düzeyinin Analizini iyi yapıp durumunu tam ve açıklığıyla ortaya koymaktır. Daha sonra yapılan bu çalışmadan hareketle ikinci adımı atmaktır. Piyasada, sektörde ücretler ne seviyesindedir. Bu iki durumu ortaya koyduktan sonra Adil ve istikrarlı bir ücret yönetimi ortaya koymaktır.

Eğer yeni bir ücret politikası ortaya koyacaksak tüm faktörleri gözönüne almalıyız. Adâlet kıstasının Kıdem, Eğitim, Medeni durum gibi tüm faktörler göz önüne alınmalıdır.

Yaşanacak problemlerde meydana gelecek her şeyi ayrıca kurulacak olan bir denetim mekanizması ile de önceden tesit edip telafi ederiz. Ayrıca değişen koşullara sağlanacak uyum içinde gerekli tedbirleri olmalıyız.

III. C- ÜCRET OLUŞUMU

İş değerlemesi sonunda işlerin değerlendirme yöntemlerinden birisiyle ifade edilmesinden sonra, işlerin birbiriyle olan farklarını belirten bir sıra düzeni çıkar. Bu şemalar ve sıra düzeninin sonunda hangi işin diğerine nazaran daha fazla ücret alması gerektiğini ortaya çıkarır. Bir işletmenin ücret yapısının, diğer işletmelerin

Ücret yapılarıyla mukayesesi gerekir.

Yani bir iş değerlemesi çıkması sonucu meydana gelen değerler ve yapılan sınıflamalar sonrası bir ücret yapımını oluşturmak gerekir.

Şemalarda puanlar ve karşılığı ücretler belirlenir yani apsis ve ordinat hareketle noktalar ve bunların kümeleri belirlenir. Bu diyagramlar işletmedeki ücret yapısının ana hatlarını ortaya koyar ve bu şemaları yorumlayarak, ücret yapımını ortaya koyabiliriz.

Ücret adâleti, eğer adil bir ücret yapısını oluşturmak istiyorsak ücret araştırmalarını ciddi ve detaylı yapmalıyız. Buna iş görenlerin işletme içi ve dışı iki çerçevesi vardır. İşletme içi eğer işlerin ağırlığı sıralanmasına eğer ücretler sıralaması da uygunsa. İşletme içi huzur ve adâlet sağlanmış demektir. Fakat bir de işletme dışında diğer işletmelerinde verdiği ücretler önemlidir. Diğer işletmelerde verilen ücretler daha yüksekse işletme dışı ücret adâletinden bahsedilmesi personel devir oranını yükselten bir durumdur.

Ücret Araştırması: Ücret araştırması her işin ilgili piyasada değerinin ne olduğunu tespit edilmesidir. Her işin hizmette ve başka faktörlere bağlı olarak oluşan bir piyasa değeri vardır.

Bu Araştırmalar

A- Araştırmayı plânlama

1- Araştırmanın amacı - alanı - konusu - yöntemi ve görevleri belirlemedir.

B- Araştırmayı yürütme:

1- Bilgileri toplama ve iş karşılaşmasını sağlama

C- Analiz yapıp sonuçları ortaya koyma

Sadece bu ücret araştırması tek başına kaynak değildir. (1)

Araştırma sonuçlarından üç sonuç ortaya çıkabilir.

- A- Önder ücret politikası; bu tür durumlarda işletmeler aynı bölge veya aynı sektöre diğerlerine nazaran belli bir politika olarak kabul görülür. İş gücü piyasasından talep aslından fazla ise iş gücü sıkıntısı anlamına gelir ki ücretler bu durumda yüksek kalır.
- B- Diğer işletmelerle denk ve yakın işletme politikası, bu durumda sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle yakın bir ücretlendirmeye gidilir bu yol takip edilmesi gereken en akıllı yoldur. Zira işletmeler arası personel transferlerini aza indirir, sendika ile yapılan görüşmelerde problem yaratılmaz.
- C- İşletmenin diğer işletmelere göre daha düşük ücret düzeyi saptaması: Eğer işletme bazı sebeplerden dolayı yüksek maliyetle çalışıyorsa veya haksız bir rekabet ortamında ise örneğin "Rakip firmaların faturasız mal çıkışı yaparak vergiden kaçması, sigortasız işçi çalıştırarak" gibi sebeplerden maliyeti düşürmek için düşük ücret politikası izlemesi bazen yöneticilerden faydalanabilir, ayrıca çağdaş yönetim anlayışının olmaması düşük ücretle işçi çalıştırma, işgücü arzusunun işsizliğin yüksek olduğu ülkemizde normal karşılanmaktadır en büyük olumsuz tarafı iş gücü devrimini yükseltmektedir.

Daha önce belirttiğimiz ücret politikasının doğrultusunda üç yoldan birisi seçilir, fakat ücretin piyasaya göre denk, yüksek veya aşağıda oluşunun meydana getireceği sonuçları iyi tespit etmek gerekir. Bu sonuçlar şu şekildedir.

A- Üretim Artış veya Azalışı

B- Kârlılığın Artışı veya Azalışı

C- Maliyetlerde meydana gelecek değişiklikler

D- Personel Değişim oranı

E- Hedef kitlede meydana gelecek olan olumsuz imaj

Örneğin Lever ve Ünilever daima üstün ücret politikası ile kamuoyunda olumlu bir imaj bırakmıştır.

F- Şirket Araştırma ve Geliştirme çabalarına katkının artış veya azalışı

G- Grev ve iş kayıplarının oluşu.

H- Personel sıkıntısının yaşanması

I- Şirket büyümesinin realizasyonun durumu.

III. İŞ DEĞERLENDİRME

A. İş Değerleme Nedir?

İş değerlemenin birçok tanımı yapılmaktadır, bu tanımlardan bazıları şunlardır:

"İş Değerleme, bir iş yerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir." ¹

"İşimin karşısında çıkan iş yükümlülüklerinin derecesinin somut olarak saptanması ve bir işin diğer bir iş mukayesesi ile ilgili her türlü faaliyete İş Değerlendirme denir. ²

Diğer bir tanım;

"İş Değerlendirme, bir iş yerindeki işlerin önceden tespit edilmiş belli faktörler açısından birbirlerine oranla taşıdıkları değerlerin ücret tespitine esas olmak üzere rakamlar halinde ortaya konmasıdır. ³

B. Amacı ve Yararları

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak, İş Değerlemenin bir değil birçok amaca yönelik, işlerin birbirleri ile gerek endüstri, gerekse Ulusal bazda mukayeseler yapılarak, aşağıda sıralanmış amaçlara hizmet eden bir değerlendirme çalışmasıdır.

Bu çalışmalarda işletmeler:

- a) Kârlı ve verimli üretim yapmak istemektedir,
- b) Ve çalışanların emeğini en iyi değerlendirmek amacı yatmaktadır.

İş Değerleme çalışmasının amaçlarını şöyle sıralayabiliriz;

1. İşletmede eşit işe eşit ücreti sağlamak,
2. İşlerin nisbi mukayeselerini yaparak, düzenli verilen sağlamak,
3. İşler arası ücret fark ve ilişkisini düzgün bir zemine oturtmak,
4. Teşvik edici ve üretimi artırıcı ücret sistemini kurmak,
5. İstikrarlı bir ücret politikası oluşturmak,

6. Sendika ilişkilerinde sağlam verilere sahip olmak,
7. Eğitim Açığını belirlemek,
8. Kariyer planlaması verilerine sahip olmak,
9. İşçiyi kalifiye olmaya teşvik etmek,
10. Ücretlendirmede keyfiliği önleme,
11. İşletmedeki Organizasyonun yapısını yeniden oluşturmada verilere sahip olmak,
12. İş kazaları önlemede,
13. Çalışma koşullarını geliştirmede,
14. İş tanımlarını açık açık yapmada, iş aksaklıklarını önlemek,
15. Motivasyonu gerçekleştirirken doğru metod bulmada,
16. İşlerin denetiminde,

gibi birçok amaca hizmet etmektedir. Mal ve hizmet üretimindeki insanın bilimsel metodlara uygun değerlendirilmesi, yukarıdaki her amaca hizmet edebilmektedir.

Yukarıdaki amaçlardanda görüleceği üzere iş değerlendirme çalışmaları insan kaynakları yönetiminin temellerinden bir tanesidir. Bu kadar çok ve daha yazılabilecek amaçların işletmeye İnsan Kaynakları açısından ve dolayısıyla diğer işletme fonksiyonlarından dolayı sağlayacağı faydalar, kuşkusuz ki çoktur. Modern bir ücret idaresinin temelini oluşturmak İş Değerleme Çalışması ile başlamaktadır.

İş görenlerin başarılı ve istikrarlı bir iş yaşamına sahip olacakları bir ortamın ve Adil ücretin temeli ancak iş değerlendirme çalışması ile oluşur. Zira Adâlet, denge, hakkaniyet, likayat gibi kavramlara varmak böyle bir çalışma ile olur.

C. İş Değerleme Programı Ve Sorumlulukları

Her plânlanan işte olduğu gibi, bir iş değerlendirme programında da sorumlu kişinin olması son derece doğaldır ve gereklidir. Sorumlu olacak kişide aranan temel nitelikler iş değerlendirme çalışmaları ile ilgili temel bir bilgiye sahip olmasıdır. İş değerlendirme çalışması kapsamlı bir çalışma olduğu için, bir kişinin yanı sıra programın bir ekip tarafından da yürütülmesi mümkündür.

Program sorumlusunun tesbitinde;

- A. Bir veya Bir ekip,
 - B. İşletme içinden veya dışından olma,
- üzere iki ayrı yaklaşımda bulunulabilir.

Eğer uygun nicelik ve nitelikte eleman işletmede mevcut ise, bundan faydalanmak mümkündür. Fakat işletme içi ve gerekse işletme dışından program sorumlusunun seçilmesinin yarar ve sakıntaları vardır.

Sakıncalarının başında, işletme içinden seçilmiş kişilerin, değerlendirmelerinde objektif olmaması, işletme dışından seçilen kişinin ise işi tam bilmemesi gelir.

İşletme içinden ve dışından seçilecek bir ekip tarafından yürütülmesi Basım kuruluşları için daha doğru ve objektif bir yaklaşım olur. Zira basım kuruluşları teknik olarak son derece karmaşık bir yapıya sahiptir. Üretim aşamalarındaki işlerin değerlendirilmesi için teknik bilgiye kısmen sahip olmak gerekir.

Basım Kuruluşlarında çalışmanın bir ekip tarafından yürütülmesinin diğer bir zarureti şudur. Gelişen teknoloji, yapılan bazı işlerde çeşitlilik meydana getirmiş, bazı işlerde ise birkaç işi tek bir iş olarak birleştirmiştir. Örneğin daha önce resim ve bir takım yazılar kamera ile montaja giderken şimdi direk bilgisayardan çıkış alarak yapılmaktadır. Dolayısıyla gelişen teknolojiyi bilen birisinden ekipte olması şarttır.

BİR İŞ DEĞERLENDİRME PLÂNI

1. ÖN ÇALIŞMALAR

- a) Organizasyon İncelenmesi
- b) Değerlenecek İşlerin seçimi
- c) İş Değerleme Programının Düzenlenmesi
- d) İş sınıflarının tespiti
- e) Anahtar İşlerin Seçimi

2. EĞİTİM

- a) İş Değerleme Kurulunun Oluşması
- b) Mazeretçi Personelin Eğitimi
- c) İşgörenlerin Bilgilendirilmesi

3. PUAN PLÂNININ YAPILMASI

- a) Faktörlerin Seçimi
- b) Puanların Tespiti ve Tablolama
- c) Faktör Dereceleri ve Tanımlarının yapılması

4. İŞ ANALİZLERİ VE TANIMLARI

- a) Analiz Plânının Hazırlanması
- b) Anahtar İşlerin Analisi
- c) Bütün İşlerin Analizi

5. PUAN DEĞERİNİN VERİLMESİ

- a) İş Tanım ve Spesifikasyonlarının faktörlere göre tespiti
- b) İşlerin puanlanması
- c) Puan kontrolü

6. ÜCRET YAPISI VE EĞRİSİNİN HAZIRLANMASI

- a) Piyasi ücret analizleri ve incelenmesi
- b) Verilerin İncelenmesi
- c) Mevcut Ücretlerinin istatistiki
- d) Kuruluş ve Piyasa Ücretleri Mukayesesi
- e) İşletme Ücret Sınıflarının Hazırlanması

D. İş Değerleme Yöntemleri

İş Değerleme yöntemleri temelde iki gruba ayrılırlar.

1- Sayısal olmayan (Kalitatif yöntemler)

Bunlarda kendi içinde

A- Sıralama yöntemi

B- Sınıflama yöntemi olarak ikiye ayrılırlar.

2. Sayısal Yöntemler (Kontitatif yöntemler) de

A- Faktör karşılaştırma yöntemi.

B- Puan yöntemi

olarak ikiye ayrılır.

Bu yöntemlerden Kontitatif olmayan yöntemler uygulanması ve anlaşılması zor olmayan yöntemlerdir. Bu yöntemler ciddi ve uyum matematiksel bir çaba gerektirmediği için geçmiş yıllarda daha çok uygulama bulmuş yöntemlerdir. Kontitatif yeni sayısal yöntemler ise daha karmaşık ve detay çalışması gerektiren yöntemlerdir. Bu yöntemlerde ifadeler sayılarla olduğu için sayısal yöntemlerde denmektedir.

Sayısal olmayan yöntemler

SIRALAMA YÖNTEMİ

- 1 İş analizleri, İş Tanımları bilgi kaynağıdır. Genel kanı ve değer yargılarına göre yapılır.
- 2 Anahtar işler seçilir, bir kişi veya kurul tarafından bu anahtar işler karşılaştırılarak sıralama yapılır.
 - A. İşle ilgili bilgilerin düzenlenmesi iş analizi çalışmaları ile başlar iş tanım ve gereçlerinin hazırlanması ile tamamlanır.
- 3 Değerleyiciler üç konuyu çok iyi öğrenecek doğru sıralama tapabilir.
- 4 Sıralama yapacak kişi ve sıralanacak işlerin belirlenmesi.
 - A. Sıralamanın nasıl ve kim tarafından yapılacağıdır. Bölümlere göre ayrı ayrı.
 - B. Kimin tarafından yapılacağı işi,
 - a. İş bilen veya tanıyan birisi olmalı (Değerleyiciler)
 - b. Tarafsız olmalı.
 - c. Tek kişi veya kurul olabilir.

Değerleyicilerin nitelikleri;

aa- İşlerin sayısına,

bb- İşlerin karmaşıklığına bağlıdır.

İşlerin Sıralanması:

İki uygulama vardır:

a- İş tanımlarının kullanılması ile yapılan sıralama:

İş tanımlarını hazırla, değerleyicilere bir örnek ver. Değerleyiciler bu tanımlara göre saralarlar. Kartlara yazılarak da bu yapılabilir. İşlerin hazırlanması açısından. Kartların işlerin güçlük ve önem sırasına göre sıralanır.

b- İkili Karşılaştırma:

Sıralamanın güvenilirliğini arttırmak ve değerleyicilerin bireysel hatalarını azaltmak için uygun bir yöntemdir.

1- Eşleştirme Kart Uygulaması:

Her işin isimleri ayrı ayrı kartlara ikişer ikişer yazılır. Gerekğinde kartlara bu notlar eklenebilir. Her kattaki işler bir diğer karttaki işlerle karşılaştırılır ve önemli olduğuna karar verilen işaretlenir. İşlemi biten her kart

2- İkili karşılaştırma matrisi:

Matris düzenlenerek yapılan ikili bir karşılaştırmadır. Düzenli ve doğru sonuç alınır.

İşlerin sıralanması özellikle iş sayısı çok olduğu zaman karışıklığa neden olmaktadır.

$$K.S = \frac{N(N-1)}{2} \text{ formülüne göre.}$$

$$N = 26 \quad K.S = \frac{26(26-1)}{2} = \frac{26 \cdot 25}{2} = 1300 \text{ olur.}$$

Sıralamaların İstatistiksel Olarak İncelenmesi:

Değişik bölümlere ait sıralamanın tek sıralamaya dönüşmesi, bu hiçte kolay bir olay değildir. 50 - 60 ayrı işin bulunduğu ayrı grupları biraraya getirmek mümkündür.

Bazan burada problem olabilir. Bu durumda listeleri mukayese etmek gerekir. Bu yüzden sıraların bir kurul ya da kişi tarafından özenle yapılmalı.

Yararları / Yazarları

a- Bazı işletmelerde iş sayıları azdır. Bu işletmelerde uygulama kolaydır.

b- Uygulaması kolaydır. Fazla zaman olmaz masraf gerektirmez (1)

Sakıncaları

a- Yöntem dolaylı bir inceleme ve araştırmaya dayanmadığı için subjektif yaklaşılabılır.

b. Tüm işlemi bilen değerleyici olmayabili.

c. Olaylar fazla irdelenmez, dolayısıyla yanılğı payı yüksektir.

SINIFLAMA YÖNTEMİ

Sayısal olmayan bir yöntemdir. Önceden yapılmış tanımlara göre dereceleme yöntemi "Bir işin yapılmasında değişik düzeyde yetenek ve sorumluluk gerektirir."

Sınıflama yöntemi "İşler ile bilgilerin iş analiz ve tanımları yolu ile elde edilme-

sinden sonra, işlerin ortak nitelik ve özelliklerine göre dereceleri ve kapsamaları farklı iş sınıflarına ayrılmasıdır.

Yöntemin Aşamaları:

- 1 İşe ilişkin bilgilerin düzenlenmesi:
 - a- İş Analizlerinin yapılması,
 - b- İş Tanımı,
 - c- İş gereklerinin hazırlanması ile başlar.

"Bilgiler gerçeğe uygun olmalıdır."

Özellikle iş gereklerinin hazırlanmasında genel gerekler yapılmalıdır. Karşılaştır.

2 İş Türlerine Ayrılması:

Sınıflanacak işlerin türlerine ayrılmasıdır. Sınıflama bir çok faktöre göre yapılır. Tek faktöre göre yapılırsa da her işin bu faktöre göre tek tek incelenmelidir.

Sınıflama Yöntemi:

İşler önce üretim, Büro, Gözetim, Yönetim gibi sınıflara ayrılmalıdır. Daha sonra alt kısımlara ayrılır. Bundan sonra yapılacak iş kümesine uygun tanımlar yapılır.

3 Karşılaştırmada Kullanılacak Faktörlerin Seçimi ve Sınıf Tanımlamasının Yapılması:

Bazen tüm işleri değerlendirilmesinde ortak olarak ele alınabilecek tek faktör seçilebilir veya birçok faktör ile değerlendirme yapılmasına karar verilebilir.

Önce sınıf sayısı saptanır. Sonra sınıfları belirleyen tanımlar yapılır. Sınıf tanımları yapılırken öncelikle her iş kümesinin özellikleri belirlenir. Temel ölçüler ve kümelerin belirgin nitelikleri not edildikten sonra ilk sınıfın tanımı yapılır.

4 İşlerin sınıflanması

Sınıf tanımları yapılırken değerlendirilmede kullanılacak ölçek belli olur. Mevcut işler her sınıfın özelliklerine göre yerleştirilir.

Bu yönteminde bir takım yararları ve sakıncaları vardır. Yararlarının başında kolaylık, esneklik ve zaman tasarruflarına dayanır. Sakıncaları ise Yüksek nitelikli işlerin değerlendirilmesinde problem çıkar ve genel değerlendirme hataları olabilir.

SAYISAL İŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

A. Faktör Karşılam Yöntemi:

Faktör kavramı özel bir anlam taşımaktadır. "Faktör" bir karışımı, bir bütünü biçimlendirmeye, birleştirmeye, ya da tamamlamaya yarayan bir öge veya yapı taşı

olarak tanımlanmaktadır. İş değerlemesi açısından iş; Faktörler veya karakteristiklerden oluşmuş bir karışım bir bütün veya tiptir.

Faktör seçimi yapılırken işe uygun, işin parçası olan faktörleri seçmek gerekir. Kantitatif yöntemlerin uygulanmasındaki iş değerlendirme plânlarında şu sektörlere yer verilebilir.

- | | |
|------------------------|---------------------|
| - Eğitim | - El Becerisi |
| - Uсталık | - İnsiyatif |
| - Çaba | - Sorumluluk |
| - Düşünsel Çaba | - İş Koşulları |
| - Fiziksel Çaba | - Sosyal Yetenekler |
| - Öğrenme yeteneği | - Tek Düzen Çalışma |
| - Tecrübe | - Sorumluluklar |
| - İşlem Doğruluğu Gibi | - Adaptasyon |

İş değerlemesini yapacak kurs diğer benzer iş kolundaki örneklerden yararlanabilir, ayrıca işi tam karşılığı olan faktörleri tespit etmeleri gerekir.

Bergeninde plânındaki

1. Beceri (Maharet - Uсталık)
2. Düşünsel Çaba,
3. Bedensel Çaba,
4. Sorumluluk,
5. İş Koşulları,

Ancak iş ve işletme özelliğine göre farklar, bu yöntemi puan yönteminden ayıran temel özelliktir. Faktör sayısının sınırlı olması ve 5 - 7 arasında değişmesidir.

1. Değerlenecek işler arasından seçilecek anahtar işler belirlenen temel iş faktörlerine göre ayrı ayrı sıralanır. İşlere ödenen ücretler veya puanlar faktörlere göre ayrı ayrı dağıtılır. Para veya puan birimine dayanan bir değerlendirme ölçeği elde edilir.

Yöntem şu aşamalardan geçer:

İşlerin incelenmesi ve faktörlerin belirtilmesi.

İşlerin incelenmesi;

a. İş Analizi

b. İş Tanımı,

c. İş gereklerinin hazırlanmasıdır.

Amaç işe ait temel ve gerçek verilerin saptanmasıdır.

İş Analizini Analizciler yapar.

Bu aşamada bilgi edinilmesinin yanı sıra her faktöre uygun bazı niteliklerin önceden saptanması gerekir.

1. Değerleme ölçeğinin birimi puan değil, paradır.

2. Karşılaştırmada beş faktör kullanılır.
3. İş gerekleri seçilen faktöre uygun düzenlenir.
4. Her faktörün tanımları dışında başka tanım yoktur.

2. Anahtar işlerin seçimi ve tanımlanması:

En önemli özellik işlerin seçimidir. Çünkü anahtar işler bir değerlendirme ölçeğidir.

Genellikle 20 - 25 anahtar iş seçilebilir. Bu sayının seçiminde işletmenin büyüklüğü önemli bir etkidir. Düşük ya da yüksek ve ya piyasada devamlı değişen işlerin anahtar iş olarak seçilmemesi lazımdır. Anahtar işlerin seçiminde şu konulara dikkat edilmelidir.

- a. Anahtar işler, işletmedeki tüm işleri temsil etmelidir,
- b. Her anahtar iş, belli ve aynı sayıdaki iş kümesini temsil etmelidir.
- c. İşletmenin ücret yapısını yansıtabilmelidir,
- d. İş piyasasında örnekleri bulunan ve karşılaştırma olanağı olan işler seçilmelidir.
- e. Anahtar işe ödenen ücretin adil olduğu herkesçe kabul edilmelidir,
- f. Tanımları kolay yapılan işler seçilmelidir.

3. Anahtar işlerin faktörlere göre sıralanması:

1. Basamak ÖN ÇALIŞMALAR

Kurul seçilir ve uygulanır. Kuruldakiler işletmeyi tanıyan, tutarlı ve kararlı insanlar olmalıdırlar. Bu kurulun bir plân, dahilinde çalışması gereklidir. Bu aşama bir nevi eğitim aşamasıdır.

2. Basamak = Anahtar işlerin Faktöre Göre Sıralanması:

Kurul üyeleri seçilen her anahtar işi ayrı ayrı her faktöre göre sıralar. Sıralamada her faktörün değerlendirilen işteki önemi düşünülür. Üyelerin faktörlere göre yaptıkları sıralamalar bir çizelgede birleştirilir. Listede bir uyum olmazsa üyelerin yaptıkları iş sıralamalarının ortalaması alınır.

4. Anahtar işlerin ortalama ücretlerinin faktörlere dağıtılması:

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

Kurul üyeleri her işin ortalama ücretini faktörlere göre pay dere. Üyeler işin özelliklerini ve faktörlerin bu işteki önem ve katkısını düşünerek her işe ödenen ücretin ne kadarının hangi faktöre ödenmesi gerektiğini kestirirler (1) bu bir çizelgeye dökülür.

4. Faktör karşılaştırma ölçeğinin düzenlenmesi

5. Maddede yapılan işlerden sonra yeni çizelge bittikten sonra bunun bir ölçek haline dönüştürülmesidir.

6. Tüm işlerin ölçekteki yerlerinin belirlenmesi

7. Yöntemin yararları ve sakıncaları

Yöntemin en büyük yararları subjektif yaklaşım sonucu etkilemez. Basit işlerle

değerleme yapılır. Faktörlerin dağılımları geniştir, sakıncası ise uzun bir zaman ister kayıt, işlemleri çoktur ve güçlüklerle karşılaşılır.

C- PUAN YÖNTEMİ

İş Değerlemesinde en çok uygulanan Kontitatif (Sayısal) yöntemlerden birisidir. Bu yöntemde "Kuruluştaki işleri değerlendirebilecek bir standart ölçü veya puan plânı meydana getirilir. Plân, değerlendirilecek işlere uygun ana faktörleri ve bunları tanımlar her faktörün uygun şekildeki derece ve bunların tarifleri, her faktör derecesinin değerini ifade eden puanlardan oluşur. İşler bu plânda değerlendirilecek şekilde analiz, tanım ve spesifikasyonları saptandıktan sonra toplam puan değerleri bulunarak buradanda istatistiksel yöntemler yardımıyla ücret eğrileri ücret sınıfları gibi ücret barem veya skalalarının saptanması yoluna gidilir. Elde edilen sonuçlar kontitatif olarak ücretlerle ilgili her türlü hesaplama ve karşılaştırmalara olanak sağlar." (1)

Puan Yönteminin Aşamaları

Kullanılacak Faktörlerin Seçimi:

İşler ile ilgili tüm faktörlerin seçilmesinde özen gösterilmelidir.

Faktör "bir bütünü oluşturan parçalar olarak" tanımlanırsa seçilene faktörler işin tamamını belirlenmelidir. Böylece yapılan değerlemenin doğruluğundan sözdebiliriz.

Önerilen diğer bir konu diğer işletmelerde yada Endüstri kollarında uygulanan iş değerlendirme plânlarında kullanılan faktörlerden yararlanılması öngörülmektedir.

Faktör sayısının azlığı veya çokluğunun birtakın sakıncaları vardır.

Faktörlerin çokluğu sistemi karmaşık ve açıklanamaz hale getirir. Az sayıda seçilmesi ise gerekli duyarlılığın azalmasına neden olur.

"İş değerlendirme, işleri birbirlerine göre göreceli değerlerine belirleyen YÖNTEMDİR."

Faktör sayısındaki tesbitte önemli görüş ayrılıkları ortaya konmaktadır.

Faktörler Ana ve Tali olarak ikiye ayrılır.

Genelde Ana Faktörler üzerinde görüş birliğine varılmıştır. Kurulan 4 ana faktörü belirlemesi en uygun olanıdır.

a- Seçilecek faktör bütün işleri kapsamalıdır,

b- Önemsiz veya işin değerinin belirlenmesinde tam ölçü.

c- Faktörler derecelere ayrılabilmesi açık ve kolay tanımlanabilmeli,

d- Faktörler birbirine geçişim (overlop) yapmamalıdır,

e- Faktör sayısı optimum olmalıdır.

f- Seçilen faktörler hem işveren ve hem de işgören tarafından kabul görmelidir.

"Faktör sayısının saptanması büyük önem taşır"

11 faktör kullanılarak elde edilen bir iş değerlendirme sonuçlarının iki yada üç faktör kullanılarak da elde edileceği sonucuna varılmıştır.

Scott tarafından yapılan yayınlanmamış bir çalışmada 6 faktörün geçerli ve güvenilir bir sonuç verdiği ortaya çıkmıştır:

1. Genel Eğitim,
2. Ön Yetiřme Süresi,
3. Bedensel Gerekler
4. İř Koşulları,
5. İř Tehlikeleri,
6. Gözetim.

2 Faktörlerin Tanımlanması:

İř Değerleme plânında kullanılacak faktörler seçildikten sonra bunlardan ne anlaşıldığının tanımlanması gerekir.

3 Faktör Derece Sayısının Saptanması ve Derecelerin Tanımlanması:

Seçilen her faktör, değerlenen işlere belli oranda katkıda bulunur. Seçilmiş faktörler tüm işler için önem taşır. Ama temizlikçi için 10 günlük tornacı için 10 yıllık tecrübe lazım.

Faktörlerin alt ve üst sınırlarının belirlenmesi lazımdır.

1. Faktörlerin sayısını saptanır.
2. Faktör dereceleri saptanır.
3. Her dereceyi açık bir biçimde tanımlanır.
4. Bu tanımlar açık ve anlaşılır.

Derece tanımları yapılırken:

- a. İmkanlar ölçüsünde nesnel tanımlara dikkat etmeli,
- b. Her derece değerlemede kullanılmalıdır.
- Bunun için normal dağılım özelliklerinden faydalanmalı.
- c. Deđerlik anlam taşıyan ifadeler kullanılmamalı.

5. Faktörlerin puan değerinin saptanması: (Ağırlıklama)

Yapılan eleştirilerin çoğu faktörlerin puan değerlerinin ağırlıklarının saptanması konusunda olmuştur. Kısaca faktör ağırlıklaması olarak bilinir.

İşletme içinde tüm faktörler ana ve tali faktörler olarak ayrılmakta ve her faktör kendi içinde derecelerden oluşmaktadır.

Faktör ağırlıklama çalışmaları her faktörün puan plânı içindeki önemini belgeleyen % oranının saptanması ve bunların derece puanları olarak dağıtılması ile yer bulur.

İKİNCİ BÖLÜM

I. BASMAT MATBAACILIKTA İŞ DEĞERLEME ÇALIŞMASI

A. Ön Çalışmalar

1. Değerlemenin Amaçları:

Basmat Matbaacılık A.Ş.'de yapılması plânlanan iş değerlemesi-
nin amaçları;

- a- Aynı işi yapan işçileri eşit ücret vererek ücret adâletini sağla-
mak,
- b- En iyi kârlı ve verimli koşullar altında üretim yapmak,
- c- Objektif esaslara sahip ücretlendirme yapmak,
- d- İş düzeninde ücretten dolayı meydana gelen aksaklıkları tesbit
ederek telafi etmek,
- e- Motivasyonu sağlamak. Zira adil olmayan ücretin verimliliği dü-
şüreceği gerçeğinin bilinmesinden dolayı motivasyon çalışmalarını
yönlendirmek,
- f- Eğitim plânlamasını yapmak,
- h- Ücret tatminini sağlamak,
- ı- Her şeyden önce bilimsel bir çalışmayı başlatmaktır.
- i- Görevleri, yetki ve sorumluluğu netleştirerek yaşanabilecek yetki
çatışmalarını ortadan kaldırmak,
- j- Sendika ile yapılacak olan görüşmelerde bir mesnet teskil etme-
si,
- k- Kariyer plânlamasına yardımcı belge temin etmek,
- l- Maliyet unsuru olarak ücretlerin genel tablosunu görmek.

2. Değerleme Kurulunun Tesbiti:

Şirkette yapılacak olan iş değerleme çalışmasında plânlayıcıların
ve uygulayıcıların bir heyetten oluşması kararı alınmıştır.

Bu heyet;

- a- Bir sendika yetkilisi,
- b- İşletme Müdürü,
- c- Dışarıdan davet edilen bir uzman kişiden oluşmaktadır.

Bu sorumluların seçilmesinde aşağıdaki hususlar dikkate alınmış-
tır:

- a- İşçileri temsilen işleri çok iyi bilen bir sendika temsilcisinin katıl-
ması,
- b- İşletme ile ilgili teknik ve idari bilgiye sahip üretim sürecini bilen
ve bu konuda yeterli düzeyde bilgi sahibi işletme müdürünün katılma-
sı,
- c- Ücretlendirme ve diğer konularda teorik bilgi ve uygulama tec-
rübesine sahi bir uzmanın katılması objektifliğin sağlanması,

İş değerlendirme heyetinin eğitimi ve personelin ayrıca tüm şirket bilgi sahibi olması sağlanmıştır. Zira şirkette ilk defa böyle bir çalışmanın yapılmasıyla yaratacağı belirsizlik ve stres ortamını ortadan kaldırmak için amaçlar hakkında çalışanları bilgilendirmek ve kurulan diğer departmanlar tarafından gerekli olan eksik bilgilerin verilmesi bu iş değerlemesi çalışmasının daha başarılı olması için yapılmıştır.

Ayrıca kurulda meydana gelebilecek anlaşmazlıkların giderilmesi ve kurulun düzenli çalışması için kurul üyeleri arasında işletme müdürü kurul başkanı olarak seçilmiştir. Bu kurulun, bu çalışma ile ilgili yetki ve sorumlulukları tek tek belirlenmiştir. Bu yetki ve sorumluluklar, çalışmanın tamamlanıp yönetim kuruluna sunulması ile sona erecektir.

Dışarıdan bir uzmanın davet edilmesinin en büyük sebebi, gerek sendika yetkilisi, gerekse İşletme Müdürünün objektif kalamayacağı endişesi ve düşüncesidir.

Amacımız ücretlerimizin sağlamasını, yapılan bir iş değerlemesi çalışması ile tam yapmaktır. Zira bugüne kadar ücretler tarafımızdan bilimsel bir çalışmaya dayanmayan bir sıralama metodu ile yapılmıyordu, bu sıralama bir İş Değerleme sıralaması değil, tamamen hissi ve tarafı düşüncelerin oluşturduğu bir sıralamadır. Bundan kurtulmanın en geçerli yolu dışarıdan bir uyması kurula dahil etmek olmuştur.

3. Değerlenecek İş Gruplarının Tesbiti:

Bu iş değerlemesinin hangi işleri kapsayacağı tek tek tesbit edilmiştir. Bu işler, "mavi yakalılar" diye nitelendirilen ve işletme içerisinde yer alan işlerdir. Basın sektöründe bu işler hemen hemen bütün ülke çapındaki işletmelerde aynıdır.

Bu işler, altı grupta toplanan işlerdir:

a- Baskı Grubu:

Ekip şefi

Baskı ustası

Baskı ustası yardımcısı

Makinacı

Bobinci

b- Mücellit Grubu

Mücellit ustası

Bıçakçı

Dikişçi

Kırmacı

Ciltçi

c- Düz ofset Grubu:

Düz ofset şefi

Düz ofset ustası

Düz ofset kalfası

Düz ofset çırağı

d- Bakım Grubu:

Bakım şefi,

Bakım ustası

Bakım usta yardımcısı

Elektrikçi

Elektronikçi

e- Paketleme Grubu:

Paketleme ustası

Yardımcı paketçiler

f- Kalıphane Grubu:

Kalıp ustası

Kalıp usta yardımcısı

4. Değerleme Yönteminin Seçimi:

İş Değerleme Kurulu çalışmalarına başladığı zaman diğer konularda olduğu gibi işletmenin ve sektörün özelliklerini gözönüne alarak yöntem seçimi konusunda puan yönteminin uygulanmasına karar vermiştir. Bu kararın oluşmasında en önemli faktörlerin bir tanesi daha önce ücretlendirme yapılır iken sayısal olmayan sıralama yönteminin ve kısmen de sınıflama yönteminin bilimsel bir çalıma dayandırılmadan ve plânlanmadan uygulanmış olması kurulun sayısal bir yöntem ile iş değerleme çalışması yapmaya karar vermesine sebep olmuştur. Ayrıca basım sektöründe ve bu konudaki işletmelerde yapılan çalışmalar incelenmiş başarılı iş değerlemesi çalışmalarının puan yöntemi olduğu sunucuna varılmıştır. Dolayısı ile puan yönteminde karar kılınmıştır.

B- İşlerin Değerlemesi:

1. İş Analizleri ve İş Tanımları Çalışması:

Toplam 25 işi analizi ve tanımları yapılmış olup formları tek tek doldurulmuştur. Bu iş analizleri yapılırken ücret tesbitinde faydalanılmasının yanısıra,

a- Kariyer plânlamasında,

b- İş stardardizasyonunda,

c- Eğitim açığının tesbitinde,

d- Plân kadronun hazırlanmasında,

e- Verimlilik çalışmalarında da faydalanılacaktır.

İş analizleri iki bölümde yapılmıştır. İlk bölümde, işle ilgili tüm bilgi ve detaylar

bir araya getirilmiş ve gerekli onları kullanılmıştır. Önce iş analizi için form düzenlenmiştir. Daha sonra işgörelere bununla ilgili bir tanıtma yapılmıştır. Daha sonra analiz yöntemi seçilmiş ve zaman plânlanması yapılmıştır. İş analiz formunda ekte görülen belge kullanılmıştır. Bu belgede işle ilgili;

- a- Tanıtıcı bilgiler,
- b- İş tanımlarının yapıldığı bölüm,
- c- İşin gerektirdiği faktörlerin yer aldığı bölümdür.

İş analizleri yapılırken işgörelere aydınlatıcı bilgiler verilmiş doğru ve detaylı bilgileri almak için rahatlatıcı bir ortam yaratılmıştır. İş analizlerini seçilen üç kişilik heyet bizzat yapmış olup bu analizin yapılmasından önce değerlendirme heyeti bu konuda detaylı bir inceleme yapmıştır. Bu incelemelerde karşılıklı görüşmeler üzerinde durulmuş heyetkilerin eksik olan bilgileri tamamlanmıştır. Öncelikle işletmenin genel yapısı gözden geçirilmiş ve bu konuda heyet kendi içinde pratik yapmıştır. Her analizin yapılmasının öncesi o işle ilgili ön bilgileri heyet kendi arasında konuşmuş ve elde etmiştir. Bu elde etmede daha önce yapılan iş değerlendirme çalışmaları ve yayınlardan faydalanmıştır.

İş Tanımları:

Değerleme heyeti, işlerle ilgili bilgileri topladıktan sonra daha kısa tanımlar yapmak için EK'de görülen formları kullanarak tüm işlerin bir tanımını yapmıştır. Bu iş tanımları yapılırken,

1. Net, anlaşılır ve öz bir biçimde olmasına,
2. Bilgilerin düzenli bir biçimde sıralanmasına,
3. İşlerin önemini belirtecek maddeleri ihmal etmeyecek şekilde olmasına dikkat edilmiştir. ¹

Bu formda işin ismi, işin özeti. Kullanılan makine ve teçhizatlar, ne gibi maddelerle veya maddeler üzerinde çalışıldığı yapıp sırasına göre işi meydana getiren işlemler. Tarifler hazırlandıktan sonra kademe amiri ve heyet tarafından imzalanarak dosyalandırılmıştır. Kullanılan deyimler "açık", sağlanır ve gereği yapılır gibi mualak kelimelerden kaçınılmıştır. Zira tam ve net ifadeler daima amaca varmada kolaylık sağlamıştır.

C- Puan Yönteminde:

1. Kullanılacak faktörlerin seçimi:

Puan yönteminde kullanılacak faktörlerin seçiminde şu hususlar dikkate alınmıştır:

- a- İşleri özelliği
- b- Basım sektöründeki yapılan iş değerlemelerinde seçilen faktörler
- c- Bu faktörlerin iş içerisinde ağırlıklarının son derece fazla olması
- d- Bu faktörlerin sağlıklı sonuçlar vereceğinin iş analizlerinden tespit edilmiş olması.

**MAVİ YAKALI İŞGÖRENLER
İŞ DEĞERLEME PUAN TABLOSU**

FAKTÖRLER	PUAN YÜZDESİ	DAĞILIMI	PUAN
A- EĞİTİM A1 OKUR YAZAR A2 İLKÖĞRETİM A3 SANAT OKULU A4 YÜKSEKOKUL	% 20	30 40 100 130	200
B- BECERİ B1 YETERLİ BİLGİ B2 TANIMLI BECERİ B3 KARMAŞIK BECERİ B4 KARMAŞIK ALETLİ BECERİ	% 30	20 50 100 130	300
C- TECRÜBE C1 1 YIL C2 1 - 3 YIL C3 3 - 5 YIL C4 5 - 7 YIL C5 7 YIL	% 30	10 20 60 80 130	300
D- İNİSİYATİF VE ÇARE BULUNMASI D1 BASİT İŞLER D2 USULÜ BELLİ İŞLER D3 KARMAŞIK İŞLER D4 ÇOK KARMAŞIK İŞLER	% 20	30 60 80 130	200

2. Faktörlerin Tanımlanması ve Derece Sayılarının Tesbiti:

Faktör 1: Eğitim (% 30 = 300 puan)

İşin gereği gibi yapılabilmesi için gerekli olan eğitimin derecesinin ölçülmesidir.

Bu bilgi, okullarda alınabileceği gibi okul dışındaki eğitim kurumlarında da alınabilir. Toplam 4 dereceye ayrılmış olup derece tanımı ve puanları aşağıdaki gibidir:

Derece	Derece Tanımı	Puan
1	İlkokul Basit Türkçe, Aritmetik sayma gibi temel bilgileri sahip olma ve yazılı ve sözlü basit emirleri anlama.	20
2	Ortaokul veya ilkokul ilave bilgileri Basit şemaları anlayabilme birtakım temel basit aletleri kullanabilme ve hesaplar yapabilme eğitimine sahip olmak.	50
3	Lise, Sanat Okulu veya muadilli eğitim Makina, elektrik, elektronik ve birtakım teknik hesaplar yapabilmek çok karmaşık olmayan problemleri çözümleyici bilgiye sahip olmak	100
4	Meslek Yüksek Okulu veya Üniversite Karmaşık cihaz ve makinaları anlayabilme Teknik anlamda karar verebilme, makina hesapları yapabilme ve karmaşık konularda karar verebilmek.	130

Faktör 2: Tecrübe (% 30 = 300 puan)

Bu faktör işin gereği gibi yapılabilmesi için gerekli temel eğitime ilaveten sahip olunması gereken tecrübenin derecesini ölçer.

Bu faktörün derecelerinin tesbitinde tecrübenin edinilebilmesi için geçmesi gereken zaman esastır. Bu faktörün derece tesbitinde benzer iş kolunda veya işyerlerinde çalışmış olması ve işin bir oryantasyon ve intibak sürenise ihtiyaç göstermesi şartı aranır.

Bu derecelerın puanlanmasında zamanın toplamının bir puan değeri vardır. Toplam 5 dereceye ayrılmış olup aşağıdaki gibi puan dağıtımı yapılmıştır:

Derece	Derece Tarifi	Puan
1	1 yıla kadar	10
2	1 - 3 yıla kadar	20
3	3 - 5 yıla kadar	60
4	4 - 7 yıla kadar	80
5	7 yıldan fazla	130

Faktör 3: Beceri. (% 25 = 250 puan)

Bu faktör eğitim ve tecrübenin dışında kalan el yeteneği, çeviklik kabiliyetidir. İnsanın el, kol ve bacaklarının yani organlarının işin yapılması yönünde tam olarak kullanılması ve eşin temposuna uydurulabilmesi bunun yanısıra zihinsel yeteneklerin kullanılmasıdır.

Derece	Derece Tanımı	Puan
1	Basit bir gösterme ve eğitim sonunda yapılabilen, herkesin yaptığı basit işler	25
2	Belirli bir süre eğitim gerektiren birtakım basit aletlerin fazla karışık olmayan çalışmanın yapıldığı işle	40
3	Gerekli becerinin yeterli bir çalışma sonucu kazanıldığı ve işin yapılması esnasında zihnen veya bedenen birkaç becerinin bir arada gösterildiği özel bir takım kabiliyeti gerektiren karmaşık aletlerin kullanıldığı işlerdir	75
4	Özel bir kabiliyetin yanısıra büyük bir beceri ve hassasiyet isteyen zor karmaşık özel bir kabiliyet gerektiren, kompleks aletlerin kullanıldığı işlerdir.	110

Faktör 4: İnisiyatif (% 15 = 150)

Bu faktör, belirlenmiş standart çalışma usullerine, her türlü emir ve talimata uygun iş yayabilmek işgörenin kendiliğinden, başkasından o anda emir almadan gerekli kararı verebilme ve problemlere çözüm bulabilme, mantık dahilinde bağımsız hareket edebilme, tasarlama gibi durumları ölçer.

Toplam 3 dereceye ayrılmıştır.

Derece	Derece Tanımı	Puan
1	Standardize edilmiş, karar verme niteliği olmayan, problem doğurmayan işlerdir.	20
2	Standartlar belirlenmiş olmakla birlikte bir takım makineleri kullanmak zorunluluğu gerektiren ve işgörenin bir takım kararlar vermesini gerektiren işlerdir.	50
3	Standartların kısmen belirlendiği fakat genellikle karmaşık makinelerin kullandığı ve işgörenin yüksek düzeyde inisiyatifini gerektiren karmaşık yapılı hassas işlerdir.	80

Aşağıda Matbaada yeralan işler ve ücretleri yazılmıştır.

1- MEVCUT İŞLER VE VERİLEN ÜCRETLER:

Makina dairesi şefi : 160 000 000.- TL.

Ekip Şefi : 110 000 000.- TL.

Düz Ofset Şefi : 100 000 000 .- TL.

Bakım Şefi : 90 000 000.- TL.

Elektronikçi : 80 000 000.- TL.

Baskı Ustası : 80 000 000.- TL.

Bakım Ustası : 75 000 000.- TL.

Mücellit Ustası : 75 000 000.- TL.

Düz Ofset Ustası : 70 000 000.- TL

Kalıpçı Ustası : 65 000 000.- TL.

Paketleme Ustası : 65 000 000.- TL.

Baskı Usta Yardımcısı : 60 000 000 .- TL.

Usta Yardımcısı : 60 000 000.- TL.

Makinacı : 60 000 000.- TL. (ortalama ücret)

Düz Ofset Kalfası : 60 000 000.- TL.

Bobinci : 60 000 000.- TL. (ortalama ücret)

Elektrikçi : 60 000 000.- TL. (ortalama ücret)

Kalıpçı : 50 000 000.- TL.

Dikişçi : 50 000 000.- TL. (ortalama ücret)

Ciltçi : 50 000 000.- TL. (ortalama ücret)

Bıçakçı : 50 000 000.- TL. (ortalama ücret)

Kırmacı : 40 000 000.- TL. (ortalama ücret)

Yardımcı Paketçi : 40 000 000.- TL. (ortalama ücret)

Düz Ofset Çırağı : 30 000 000.- TL. (ortalama ücret)

Meydancı : 30 000 000.- TL. (ortalama ücret)

* Mevcut işlerden işletmede birden fazla vardır. Bu ücretlerin toplamı alınarak toplanan iş sayısına bölünerek ortalamaları alınmıştır.

Yapılan Puanlama çalışmasında aşağıdaki tablo meydana gelmiştir.

PUAN SIRALAMA ÇİZELGESİ

SIRA NO.	ÜNVAN	PUANI
1	Makine Dairesi	490
2	Elektronikçi	440
	Ekip Şefi	420
	Bakım Şefi	420
5	Mücellit Ustası	360
6	Elektrikçi	350
7	Düz ofset Şefi	340
8	Düz ofset Ustası	320
9	Baskı Ustası	310
10	Bakım Ustası	310
11	Bakım Usta Yrd.	290
12	Kalıpçı Ustası	270
13	Paketleme Ustası	270
14	Makineci	270
15	Ciltçi	230
16	Dikişçi	230
17	Düz ofset Kalfası	220
18	Bobinci	200
19	Kalıpçı	190
20	Bakım Usta Yrd.	180
21	Bıçakçı	150
22	Kırmacı	120
23	Yardımcı Paketçi	80
24	Düz ofset Çırağı	80
25	Meydancı	80

FAKTÖRLER

[illegible]

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. ÜCRETE GEÇİŞ

A. ÜCRET DÜZEYİ

Her işin puan değerlerinin bulunmasından sonra sıra puan değerinin karşılığı olan ücretledirmeye gelir.

Bu puanlar ve karşılıkları ücret plânının meydana getirir.

İşletmelerde her iş grubu için bir ücret plânı oluşur. Fakat biz burada sadece işçilerle ilgili grubun puan çalışmasını yaptığımız için sadece bir ücret plânı oluşturulacaktır. Ücret plânlarının oluşumunda başka bilgilerden de faydalanılır, örneğin; piyasadaki ücret araştırmaları da elde edilen bilgilerdir.

Ücret seviyesi; bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu sınırdır. Verilen ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için bunun bir standartla karşılaştırılması gerekir. (1)

Ücret düzeylerini incelerken dört ayrı ölçekte konuyu incelemeliyiz. Mikro işletme ölçeği, Sektör ölçeği, Ulusal ve Uluslararası ölçekte...

Zira kapalı olmayan, açık ekonomilerinde, ilişkiler son derece karmaşık ve iç içedir, etkileşim oranı çok yüksektir.

İşletmelerde, personel değişik oranındaki istikrar başka etkenlere bağlı olmakla birlikte önemli derecede ücret düzeyine bağlıdır. Eğer bir kuruluştaki ücret düzeyin sektörel bazdaki diğer işletmelerin altında değilse, işgörenin başka bir yere gitme isteği o derecede azalacaktır.

Ücret plânının yapısı:

Plânda puan değeri tespit edilmiş işlem sırasına göre tek tek yer alır ve her işin ücreti ayrı olarak hesaplanır.

b) Görev ve sorumlulukları itibariyle benzer işler dereceler halinde gruplandırılır ve her derece için bir tespit edilir. O derecedeki bütün işlere bu ücrete göre para ödenir. (1)

B. ÜCRET YAPISININ KURULMASI

Ücret yapısı, işletme içinde bir işin diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini belirlemek için önemlidir. Böylece "eşit işe eşit ücret" imkanı doğacaktır.

İşletmedeki mevcut işlerin belli bir düzen içinde olması gerekir, böylece bir iş ya da ücret sınıfları oluşur.

B1- Ücret yapısının oluşmasında işletme dışı ücret uygulamalarının incelenmesi gerekir. Bunun için, ücret araştırmaları yapılır. İşletme içi ücret ile işletme dışı sektör içinde ücretlerle mukayese edildiğinde daha önce belirttiğimiz gibi mukayese etmek gerekir. Zira, farklı personel hareketliliğine yol açar.

C. SINIF İÇİ ÜCRET ARALIĞININ TESPİTİ

Bir sınıf veya derece içinde toplanan işleri yapan herkese aynı ücreti vermek genellikle itibar görmemektedir. Zira, herkesin aynı sınıf içinde dahi olsa aynı ücreti alması bir takım kişisel özellikler farklı olduğu için ücretlerde farklılaşma olmaktadır. Dolayısıyla, bir derecedeki ücretin taban ve tavan hadleri tespit olur. bir sınıf içerisindeki taban ve taban ücret farkına "**ÜCRET ARALIĞI**" denir.

ÜCRET YAPISI:

İşverenler ücret araştırmasını yaparken bir çok unsuru dikkate almak zorundadır. Zira kendi işletmesinde ödediği ücretin yanı sıra diğer işletmelerde, diğer aynı sosyal çevrede yer alan insanların ücretlerde önemlidir, zira günümüzde birçok alandaki işletmelerde birçok ortak işler vardır, bilgisayar, elektrik., elektronik, basım gibi aynı sektör içi incelemenin yanı sıra, aynı çevredeki diğer sektörlerde de araştırmalar yapmak gerekir.

Bunun için amacı iyi tayin etmek, alanı, süreyi görevleride iyi tayin etmek gerekir.

Şirketimizde yapılan araştırmada 1992 - 1996 yılları arasında Bilgisayar, Elektrik ve Elektronikte çalışan elemanlardan başka sektöre koyma oranı bir hayli yüksek olmuştur.

Araştırma sonrası analizi iyi yapmak gerekir.

1. Sektör içindeki ücret durumları

a. Yerel - b. Ulusal ölçekte

2. Sosyal çevre içinde ücret mukayesesi

Aynı işlemin farklı sektörlerdeki ücret düzeyinin iyi araştırılması gereklidir.

Ücret aralığının tespitinde şu faktörler göz önüne alınır:

a) Ücret zammının nevi

1. Liyakat

2. Kıdem zammı olarak üzere iki türdür.

b) Ücret zammının miktarı

c) Ücret zam aralıkları

BASMAT A.Ş.'de KADEMELER ve Puan farklılıkları şu şekilde yapılmıştır.

Puan aralığının tespiti

En düşük puanlı iş 80
En yüksek puanlı iş 490

$$\text{Fark } \frac{410}{4} = 102 \approx 100 \text{ dür.}$$

KADEMELER	PUAN ARALIKLARI
I	80 - 180
II	180 - 280
III	280 - 380
IV	380 - 480

D- İŞLERİ ÜCRETLEME

Ücret Araştırmalarının yapılması sonucu, aynı sektör ve sosyal çevredeki ücretler hakkında bilgi sahibi olmuş oluruz ve elimizde araştırma sonucu yapacağımız analiz doğrultusunda elde ettiğimiz bilgiler işlerin ücretlenmesinde önemli bir etkindir. Daha sonra ücret aralıklarının tespitinde sonra, (ücret aralığında aynı işler farklı sosyal ve medeni durum, kıdem vs. gibi sebeplerden dolayı aynı ücreti almaz), işletme bu veriler ışığında ücret yapısını oluşturma noktasına gelir.

Basmat A.Ş de bu puan yöntemine göre işlemin puan karşılıkları belirlendi, ve sıralama yapıldı.

B- Ücret yapısının oluşması için piyasa ücret araştırmaları hem aynı sektörde hemde aynı sosyal çevre içinde yapıldı.

C- Sınıf içi ücret aralıklarını alt ve üst sınırları belirledik ve bunlara uygun ücretlendirmeyi yeniden yaptık, her sınıfın içinde yapılan ücretlendirmede, yeni ücretler ve sıralama aşağıdaki gibi oluşmuştur.

MEVCUT İŞLER VE VERİLEN ÜCRETLER VE PUANLARI

ÜNVAN	ÜCRETİ	PUANI
Makine Dairesi Şefi	160.000.000.-TL	490
Ekip Şefi	110.000.000.-TL	420
Düz Ofset Şefi	100.000.000.-TL	410
Bakım şefi	90.000.000.-TL	420
Elektronikçi	80.000.000.-TL	440
Baskı Ustası	80.000.000.-TL	310
Bakım Ustası	75.000.000.-TL	310
Mücelit Ustası	75.000.000.-TL	360
Düz Ofset Ustası	70.000.000.-TL	320
Kalıpçı Ustası	65.000.000.-TL	270
Paketleme Ustası	65.000.000.-TL	270
Baskı Usta Yardımcısı	60.000.000.-TL	180
Bakım Usta Yardımcısı	60.000.000.-TL	290
Makineci	60.000.000.-TL	270
Düz Ofset Kalfası	60.000.000.-TL	220
Bobinci	60.000.000.-TL	200
Elektrikçi	60.000.000.-TL	350
Kalıpçı	50.000.000.-TL	190
Dikişçi	50.000.000.-TL	230
Bıçakçı	50.000.000.-TL	150
Kırmacı	40.000.000.-TL	120
Yardımcı Paketçi	40.000.000.-TL	80
Düz Ofset Çırağı	30.000.000.-TL	80
Meydancı	30.000.000.-TL	80

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere ücret sıralaması ile puan sıralaması 6 işte farklı olmaktadır. Piyasadan alınan ücretler ve mevcut işletme ücretleri ise bir sonraki sayfada görülmektedir.

Piyasada yapılan ücret araştırmalarında aşağıdaki sonuç elde edilmiştir Beş ayrı işletmeden ücretler alınmış olup bu ücretlerin yaklaşık ortalamaları alınmıştır.

MEVCUT İŞLER VE VERİLEN ÜCRETLER VE PİYASA ÜCRETLERİ

<u>ÜNVAN</u>	<u>ÜCRETİ</u>	<u>PİYASA ÜCRETLERİ</u>
Makine Dairesi Şefi	160.000.000.-TL	— 250.000.000.-TL
Ekif Şefi	110.000.000.-TL	— 150.000.000.-TL
Düz Ofset Şefi	100.000.000.-TL	— 260.000.000.-TL
Bakım şefi	90.000.000.-TL	— 200.000.000.-TL
Elektronikçi	80.000.000.-TL	— 100.000.000.-TL
Baskı Ustası	80.000.000.-TL	— 75.000.000.-TL
Bakım Ustası	75.000.000.-TL	— 100.000.000.-TL
Mücelit Ustası	75.000.000.-TL	— 100.000.000.-TL
Düz Ofset Ustası	70.000.000.-TL	— 100.000.000.-TL
Kalıpçı Ustası	65.000.000.-TL	— 70.000.000.-TL
Paketleme Ustası	65.000.000.-TL	— 100.000.000.-TL
Baskı Usta Yardımcısı	60.000.000.-TL	— 50.000.000.-TL
Bakım Usta Yardımcısı	60.000.000.-TL	— 70.000.000.-TL
Makineci	60.000.000.-TL	— 365.000.000.-TL
Düz Ofset Kalfası	60.000.000.-TL	— 50.000.000.-TL
Bobinci	60.000.000.-TL	— 75.000.000.-TL
Elektrikçi	60.000.000.-TL	— 100.000.000.-TL
Kalıpçı	50.000.000.-TL	— 70.000.000.-TL
Dikişçi	50.000.000.-TL	— 60.000.000.-TL
Ciltçi	50.000.000.-TL	— 60.000.000.-TL
Bıçakçı	50.000.000.-TL	— 60.000.000.-TL
Kırmacı	40.000.000.-TL	— 50.000.000.-TL
Yardımcı Paketçi	40.000.000.-TL	— 25.000.000.-TL
Düz Ofset Çırağı	30.000.000.-TL	— 25.000.000.-TL
Meydancı	30.000.000.-TL	— 25.000.000.-TL

Yukarıdaki tabloda bazı işlerde % 40'a varan ücret farklarının olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle bu farklar yüksek eğitim tecrübe ve sorumluluğun fazla olduğu işlerde kendini belli etmektedir.

SONUÇ OLARAK;

Puan yöntemine göre yapılan iş değerlendirme çalışmasında şu sonuca varılmıştır.

1. Mevcut ücretler ile piyasa ücretleri arasında özellikle teknik elemanlarda ve yönetici pozisyonlarında çalışanların ücretlerinin piyasa ücret seviyesinin altında kaldığı tespit edilmiştir.

Örneğin: Makine Dairesi Şefi

Ekip Şefi

Düz Şefi

Bakın Şeflerinin

Elektrikçi ve elektronikçilerdede bu fark son derece belirgindir. Uzun süreden beri gözlenen kalitesiz üretime hangi sebeplerin yolaştığını incelememiz bu açıdan önemlidir.

Bu ücret farkının olması personel değişim oranının yüksek olmasının sebeplerinden

2. İşletme işi ücret sıralaması ile puan sıralaması birçok işte farklılıklar vardır. Bu aradan da çıkartacağımız sonuç işletme işi ücret adaletsizliği olduğudur. İşletme içindeki bu olumsuzluğu kaldırmak gerekecektir.
3. İşletme ücretlerinde dört sınıf oluşmaktadır. Puan aralığı bu 4 kademedan oluşmaktadır. Ücretler bu puan aralığına göre değerlendirilecektir.
4. Yapılan iş değerlendirme çalışmasında baştan belirttiğimiz amaçlardan bir kısmına ulaşılmış olup, çalışmalara devam edilecektir.
5. Yapılan bu iş değerlendirme çalışmasının maliyeti çıkartılmış olup, işletme içi ücret adâletinin getireceği üretim artışının ve verimliliğinin artmasının sonucu bu maliyet kendisini kısa sürede amarti edecektir.
6. İş değerlendirme çalışmasının denetimi ve devamlılığını sağlama ise, bir yönetim politikası olarak ele alınmalıdır. Yeni ücret yapısında bazı ücretler artacak veya bazıları düşecektir. Ama sonuçta ücret adaleti sağlanmış olacaktır. Bu ücret adaleti politikacının kalın ve devamlı olması ise sonuçta büyük yarar sağlayacaktır.

BASMAT BASIM SANAYİ A.Ş.
İŞ TANIM FORMU

İŞ ÜNVANI:	TARİH:
DEPARTMANI:	
BAĞLI BULUNDUĞU BİRİM	:
TEMEL GÖREV	:
GÖREV-YETKİ VE SORUMLULUKLARI	:
DÜZENLEYEN:	ONAY

İ Ş A N A L İ Z F O R M U

PERSONELİN ADI SOYADI :
DEPARTMANI :
İŞ ÜNVANI :

A/1) En yakın Amiriniz:

2) Yönetiminizdeki ;
Birim Adı :
Çalışan Sayısı :

3) Vekalet ettiğiniz iş ünvanı/ünvanları:

4) Size vekalet eden iş ünvanı/ '' :

5) Katıldığınız düzenli departman toplantıları:

B/1) Yaptığınız işin genel amacı ve fonksiyonu nedir:

2) Günlük ve mutad iş akışınızı açıklayınız:

3) Haftalık, aylık vb. dönemsel görevleriniz varsa nelerdir, açıklayınız:

• 4) Belirsiz zaman aralıkları ile yaptığınız işler nelerdir, açıklayınız:

5) İşinizle ilgili yetkileriniz nelerdir, açıklayınız:

C/1) Başka departmanlarda yapılan, ancak sizin sorumluluk alanınızda olması gereken faaliyetler varsa, açıklayınız:

2) Departmanınız tarafından yapılan, ancak başka departmanlar tarafından yapılmasının daha yararlı olacağı faaliyetler var mı?

- 3) İşin yapılması sırasında başvuru bilgi kaynakları nelerdir? (Kanun, yönetmelik, genelge, bülten, dergi vb.)
- 4) İşle ilgili olarak hazırlanan, kontrol edilen, onaylanan veya duyurulan form, döküman ve raporlar nelerdir? Hangi sıklıkla hazırlanır? (Günlük,haftalık, aylık vb.)

Gelen Belgeler

Sıklık

Giden Belgeler

Sıklık

D/1) Öğrenim Düzeyiniz :

2)a- Özel Mesleki Eğitim :

b- Sahip olunan belge, sertifika, ehliyet vb.:

3) İşiniz yabancı dil gerektiriyormu?

4) Deneyiminiz :

5) İşin yürütülmesi sırasında aşağıdakilerden hangileri uygulanır:

- a- Basit, Özel kural ve talimatlar
- b- Karmaşık Özel talimatlar
- c- Genel talimatlar
- d- Somut değerlendirmeler yapılır
- e- Yaratıcı ve orjinal düşünceler geliştirilir.

6) İşin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan sorunların çözümünde inisiyatif kullanabiliyor musunuz ?

7) İşinizde yapılabilecek hatalar nelerdir ?
Bunların yaratacağı sorun veya zararlar nelerdir?

8) Yaptığınız işte para, menkul kıymet, kayıt, gizli bilgi ve raporlar konusunda sorumluluğunuz var mı? Nelerdir:

- 9) Yaptığınız işle ilgili olarak kimlerle ve hangi sıklıkla ilişki kurmaktasınız ?
(Firma içinden ve / veya dışından)
- 10) Çalışma süresinin ayakta, oturarak, hareket ederek vb. geçen süresini yüzde olarak belirtiniz :
- 11) İşinizin zihinsel çaba ve bedensel çaba gerektiren işlemlerini ayrı ayrı belirtiniz:
- 12) İşinizin hoş olmayan yönlerini belirtiniz:
- 13) İşiniz fazla mesai, nöbet vb. çalışma biçimlerini gerektiriyor mu?
- 14) İşinizi yaparken kullandığınız araç ve gereçleri belirtiniz :
- 15) Etkin ve verimli bir organizasyon düzeni için önerileriniz var sa belirtiniz :

YARARLANILAN ESERLER

- Ataay, İsmail** İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri
İst. Üniv. İşletme Fak. İst. 1990
- Nevman P** İşin Doğru Değerlendirilmesi M.P.M. Yayınları
Ankara 1970
- Güldamla, Aynur** İş Değerlemesinin Türkiye'deki Uygulamasının
Analizi ve Ücretler M.P.M. yayını Ank. 1968
- Gemalmaz, Oğuz** Puan Yöntemi M.P.M. Yayını Ank. 1969
İş Değerlendirme Anket Sonuçları M.P.M. Yayını
Ank. 1995
- Ataay, İsmail** Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri
Banksis Yayınları İst. 1985
- M.P.M. Refa 1** İş Etüdü ve Ücretlendirme Ank. 1996
M.P.M. Refa 2 İş Etüdü'nün Temelleri Ank. 1996
M.P.M. Refa 3 Veri Saptamanın Temel. Kav. Ank. 1996
M.P.M. Refa 4 İş Etüdü Yöntem Bilgisi Ank. 1996
M.P.M. Refa 5 İş Değerlendirme Yöneticiler Toplantısı Ank. 1996
- Binatlı, İsmet Bora** Ücret Politikaları ve Çalışma Barışına Etkileri
Banksis Yayınları İst. 1987
- Aşkın, İnal Cem** İş Değerlemesi ve Türkiyedeki Uygulama
M.P.M. Yayınları Gürsoy Basım Evi Ank. 1969
- Weis, Donald** Yüksek Verim Rota Yayınları İst. 1996
- Özkan, Işık** Basım ve Basın İşletmeciliği İzm. 1989
- Amerikan Matbaa San. Yay. Matbaaların Sevk ve İdaresi** Ank. 1966
- İktisadi Devlet Teşekkülleri Komisyonu** İş Değerlendirme El Kitabı
Yayını Ank. 1968

