

İŞ DEĞERLEME PROSEDÜRÜNÜN DİZAYNI: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

DESIGNING JOB EVALUATION PROCEDURE: AN APPLICATION ON THE TEXTILE SECTOR

Doç. Dr Mine ŞENEL

Munzur Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Tunceli/Türkiye

Doç. Dr. Bilgin ŞENEL

Munzur Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Tunceli/Türkiye

Gamze BALÇIK

Tunceli/Türkiye



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1108>

Reference : Şenel, M.; Şenel, B. & Balçık, G. (2018). "İş Değerleme Prosedürünün Dizaynı: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", International Social Sciences Studies Journal, 4(28): 6267-6276

ÖZ

Bu çalışma tekstil sektöründe faaliyet gösteren, halı fabrikasında çalışan mavi yakalıların yapmış oldukları işleri analiz etmek, sınıflandırmak, birbiriyle karşılaştırmak ve değerlemek amaçlarına hizmet etmesi amacıyla çalışan yönelimli bir iş analizi sisteminin geliştirilmesi ve geliştirilen bu sistemle ücretlendirmeye yardımcı olabilecek iş değerlendirme çalışmasını gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

İşletmede sadece mavi yakalı çalışanların faaliyet gösterdiği 71 iş değerlemeye alınmıştır. İşleri Puanlama Sistemi anketi olarak adlandırdığımız anket ve gözlem yöntemleri kullanılarak işler analiz edilmiştir. Analiz edilen işlerin tanımlanmasında mavi yakalı işlerin değerlendirilmesinde yapıldığı Metal Sanayi İş Gruplandırma Sisteminden (MESS) yararlanılmıştır. MESS sistemi göz önünde bulundurularak işlere ilişkin faktörler, derece tanımları ve işlerin ağırlıkları belirlenmiştir.

İşlerin ağırlıklı faktör puanlarının belirlenmesinde işletmedeki yöneticilere anket uygulanmıştır. Faktör puanlarının belirlenmesinde iş değerlendirme yöntemlerinden faktör-puan yöntemi kullanılmıştır. Faktör derece puanları geometrik dizi artış yöntemiyle hesaplanmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre işlerin ücret grupları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Değerleme, İş Analizi, Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi (MESS), Faktör- Puan Yöntemi

ABSTRACT

This study aims to develop an employee-oriented job analysis system in order to serve the purpose of analyzing, classifying, comparing and evaluating the work of blue-collar workers in the carpet factory operating in the textile sector, and to perform the job evaluation study which can help with the pricing of this system.

71 jobs that only blue-collar employees were active, were valued in the factory. The jobs have been analyzed using survey and observation methods that we have called the Job Scoring System survey. Identifying the analyzed jobs, the Metal Industry Job Grading System(MIJGS), in which blue-collar jobs were evaluated, was utilized. Considering the MIJGS system, factors related to the job, degree definitions and the weights of the jobs were determined.

A survey was applied to managers in determining the weighted factor scores of the jobs. The factor-point method which is one of the job evaluation methods, was used in determining factor scores. Factor scores were calculated by geometric series

¹ Bu çalışma Munzur Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Projesi (BAP) kapsamında desteklenmiştir.

increment method. According to the results, wage groups of jobs were determined.

Keywords: Job Evaluation, Job Analysis, Metal Industry Job Grading System (MIJGS), Factor-Point Method

1. GİRİŞ

Kurumlarda işgörenlerin işinden sağladığı gelir, ek bir motivasyon sağlamamasına rağmen, kurumlardaki adil olmayan ücret dağılımı motivasyonsuzluk ve kurumun rekabetçi gücünü etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Özellikle üretimin yaratıcılık, yetenek ve emeğe dayalı olması, kurumda, etkin gelir yönetiminin olması kritik başarı faktörüdür. Bunu bilen kurumlar, bünyelerinde iş analizi ve iş değerlendirme çalışmalarını yapmaktadırlar. İş analizi ve iş değerlendirme çalışmaları, örgütlerdeki ücret yapısının oluşturulmasında, performans değerlemede, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ve iş güvenliği ve işçi sağlığı konularında önlemlerin alınmasında yararlanılan yöntemler arasında yer almaktadır.

İş analizi ile bir işin, onu oluşturan parçalarını belirlemek, bu işe bağlı ödevler ve sorumluluklar ile bunların yapılmasında gerekli bedensel ve zihinsel nitelikleri, kullanılan takımlar ve donanımı, terfi hatlarını, gerekli tecrübe ve yetenekleri, ücret basamaklarını, çalışma saatleri ve koşullarını, diğer işlerle olan ilişkilerini belirlemek mümkündür (Karayalçın, 1986). Diğer yandan İş analizini yapmak oldukça güç ve zaman alıcı bir süreçtir. Ancak, sistemli bir çalışma yürütülerek ortaya çıkması muhtemel karışıklıklar ve sorunlar ortadan kaldırılabilir.

İş değerlemesi, bir iş yerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir (Ataay, 1990). Böylece işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplama yapılarak, iş yapısı oluşturulur. İşin değeri, işin gerçekleşmesi amacıyla örgütsel amaçlara yapılan katkının göstergesidir. Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı yapan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücret almaya hak kazanmaktadır. Bu yaklaşım eşit işe eşit ücret uygulamasının özüdür (Can ve Diğerleri, 2001).

2. İŞ DEĞERLEME

İş değerlendirme tarih boyunca karşımıza çıkan bir kavram olarak görülmektedir. Eskiden ismen bilinmemekte ise de uygulanmaktaydı ve işler arasında ücret bakımından bir derecelendirme mevcuttu (Erdiller vd., 1960). Bugün “iş değerlendirme” zorunlu ve etkin yöntem tekniklerinden biri olarak bütün dünyada yalnız endüstride değil, iş hayatının hemen her dalında yaygın olarak uygulanmaktadır (Kılıç, 1990).

İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya atılıp geliştirilen ve uygulanan iş değerlendirme sistemi, zamanla yayılarak Avrupa ülkelerinde uygulama alanı bulmuş ve nihayet 1950’li yıllarda ülkemizde ilk olarak kamu kuruluşlarında kullanılmaya başlanmıştır (Değirmenci, 1993, Uyargil vd., 2010). Endüstriyel gelişme aşamasında, bilimsel yönetim akımı dikkatleri verimliliğe ve buna bağlı sorunlar üzerine yönlendirmiştir. Bu gelişmeler içinde, iş ile işi yapan arasındaki ilişkinin anlamı ve önemi de incelenmeye çalışılmıştır. “İş”in ne olduğundan hareketle iş ve zaman etütlerine kadar ulaşan bu tartışmalar bir anlamda hala devam etmektedir. İş değerlendirme yöntemlerinin gelişmesi bu dönemdeki arayışların bir sonucu olarak doğmuştur.

İş değerlendirme, bir işin diğer işlere göre nispi değerini belirlemek için yapılan bir karşılaştırma yöntemidir ve böylece, adil bir ücret yönetim sistemine temel sağlar (Elizur, 1986). Amaçlara ulaşmakta en fazla katkı sağlayan iş ve işler diğerlerine göre daha önemli olmalı ve çok daha fazla ücreti hak etmelidir (Can ve Diğerleri, 2001). İş değerlendirme çalışmalarında iş tanımlarını düzenlemek üzere analizlerin yapılması ile işe başlanır. İşlerin ve iş gruplarının göreceli değerlerini belirlemek amacıyla hazırlanan bir sisteme uygun olarak ve bu iş tanım ve iş analizlerinden yararlanılarak işlerin göreceli değerleri belirlenir. Daha sonra ortaya çıkarılan iş yada iş kümelerinin en yüksek ve en düşük ücret sınırları saptanır (Uyargil vd., 2010)

İş değerlemesinin genel ilkelerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Yıldız ve Balaban, 2006; Benligiray, 2003; Akyıldız, 2001; Özgen, 1995; Değirmenci, 1993; Yalçın, 1991; Güldamla, 1968). *Eşit işe eşit ücret verilmesi, işi yapan kişinin değil işin değerlendirilmesi, gizliliğin olmaması, doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması, çalışana göre değil işe göre ücret.*

İş değerlendirme çalışmalarında, işletme özellikleri ve tüm koşullar göz önünde bulundurularak seçilecek olan yöntemin belirlenmesi önemlidir. Yapılacak olan çalışmalar bu özelliklere bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Seçilecek yöntemi, işletmedeki işlerin yapısal özellikleri etkiler ve işlerin homojenliği veya karmaşıklığı bu anlamda düşünülmelidir (Ataay, 1985; Ataay, 1990; Kaynak vd., 1998).

İş değerlendirmesinde kullanılan yöntemler, sayısal ve sayısal olmayan yöntemler olmak üzere iki gruba ayrılır (Uyargil vd.,2010, Eraslan ve Arıkan, 2004). Büyük işletmelerdeki çok sayıdaki işin değerlendirilmesinde, daha çok sayısal yöntemlerin seçimi gerekir. Sayısal olmayan yöntemler öznel nitelik taşıdıkları için hassas sonuçların elde edilmesini güçleştirirler. Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri Sıralama Yöntemi ve Sınıflama Yöntemi iken Sayısal iş değerlendirme yöntemleri ise, Puan yöntemi ve Faktör karşılaştırma yöntemidir (Oktay, 1989)

Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemlerinden, sıralama yöntemi çoğunlukla küçük ölçekli organizasyonlarda uygulama alanı bulan yöntemlerden biridir. Sıralama yönteminde iş tanımları ve iş gereklerinden yararlanılarak elde edilen bilgilerle işler önem ve güçlük derecelerine göre sıralanır. Diğer bir yöntem ise sınıflama yöntemidir. Sınıflama yönteminde iş analizi çalışmasıyla işlerle ilgili bilgilerin oluşturulduğu iş tanımlarıyla işlerin ortak özelliklerine göre işler farklı iş sınıflamasına ayrılır. Bu sınıflardan bir ölçek elde edilerek yöntem uygulanır.

Sayısal İş Değerleme Yöntemlerinden ilki puan yöntemidir ve en yaygın kullanılan yöntemdir. Puan yönteminde amaç geliştirilen faktörler ve dereceleri ile bunlarda ortaya çıkan puan aralığını gösteren faktör-puan çizelgesini oluşturmaktır. Puan yönteminde işler bir grup faktörle ilişkilendirilir. Belli sayıda derece ile tanımlanmış her bir faktör için bir skala vardır. Her bir derecenin bir puanı vardır. İşler tüm bu faktörlerle ilişkilendirilir ve işlerin puanı tüm bu faktörlerin puanlarının toplamı ile bulunur(Das and Garcia,2001). Puanlama yönteminde işler nitel ve nicel olarak daha ayrıntılı bir şekilde ele alınır. İşler aldıkları puanlara göre değerlendirildiği için kişisel fikirlere yer yoktur ve daha kolay anlaşılır.

Faktör karşılaştırma yönteminde yetenek, çaba, sorumluluk ve çalışma koşullarından oluşan faktörlerden yararlanır. Yöntem bu faktörlere uygun biçimde her işi diğer tüm işlerle karşılaştırarak bir hiyerarşi oluşacak şekilde işlerin sıralanmasını gerçekleştirir. Faktör karşılaştırma yönteminde işler parasal karşılıkları belirlenmiş çeşitli faktörlere göre değerlendirilmektedir. Bu nedenle değerlendirilen işlerin doğrudan ana (kök) ücreti belirlenmektedir(Kurgun ve Yemişçi,2007) .

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir halı fabrikasında mavi yakalı çalışanların gerçekleştirdikleri işleri analiz etmek, sınıflandırmak, birbiriyle karşılaştırmak, işler arasındaki değer farklılıklarını belirlemek ve değerlemek amaçlarına hizmet etmektedir. Çalışan yönelimli bir iş analizi sisteminin geliştirilmesi ve geliştirilen sistemle ücretlendirmeye yardımcı olabilecek iş değerlendirme çalışmasını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu sayede işletmede adaletli bir ücret dağılımına zemin hazırlanacaktır.

Ayrıca örgütlerin işe alım sürecinden başlayarak, çalışanın işe olan bağlılığının artırılması, terfi süreçleri, rotasyon, işten ayrılmaların önüne geçilmesi ve örgütsel verimliliğin artırılması gibi amaçları da barındırmaktadır.

Çalışma Gaziantep'te tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir İplik ve Halı San. Tic. A.Ş. de gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın yürütüldüğü işletme 1983 yılında kurulmuştur. 2002 yılına kadar ihracat ağırlıklı ilerlemiş, 2008 yılından sonra yurt içi piyasaya bir halı markasıyla üretim yapmaya başlamıştır.

Uygulama yapılan fabrikada iplik, dokuma, konfeksiyon, hammadde üretim planlama, insan kaynakları, tasarım, sevkiyat depo ve kalite kontrol olmak üzere 8 ayrı bölümde toplamda 329 mavi yakalı personel çalışmaktadır. Mavi yakalı olarak çalışan personelin yapmış olduğu 71 iş tespit edilmiştir ve değerlemeye alınmıştır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada, uygulama yapılan işletmenin iş değerlendirme yapısının oluşturulabilmesi için işleri analiz etmek adına işin gerektirdiği maharet, sorumluluk, çaba ve hangi fiziksel koşullarda yapıldığına ilişkin soruların bulunduğu PAQ (Position Analysis Questionnaire) kılavuzu ve literatürde yaygın olarak kullanılan MESS sisteminden yararlanılmıştır.

MESS sistemi günümüzde ulusal düzeyde erişilebilen ve bağlı kuruluşlarca mavi yakalı işler için uygulanan tek kaynaktır. Çalışmada işler, MESS sisteminde olduğu gibi Maharet, Sorumluluk, Çaba ve İş Koşulları ana faktörleri altındaki 12 alt faktör aracılığıyla değerlendirilmiştir. Bu faktörler aşağıda gösterilmiştir.

1. Maharet Grubu

1.1 Öğrenim ve Temel Bilgi

1.2 Deneyim

1.3 Beceri

1.4 İnsiyatif ve Çare Buluculuk

2. Sorumluluk Grubu

2.1 Makina Takım ve Donanım Sorumluluğu

2.2 Malzeme ve Ürün Sorumluluğu

2.3 Üretim Sorumluluğu

2.4 Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk

3. Çaba Grubu

3.1 Zihinsel Çaba

3.2 Bedensel Çaba

4. İş Koşulları Grubu

4.1 İşin Doğurabileceği Tehlikeler

4.2 Çalışma Koşulları

4 ana faktörü oluşturan I' inci grup, o işin gerektiği gibi yapılabilmesi için işçinin önceden sahip olması gereken kişisel nitelikleri kapsamakta, geri kalan üç grup ise daha çok işin yapılmasındaki yükümlülük ve zorlukları belirtmektedir.

Faktörlerin derece sayılarının elde edilmesinde MESS sistemindeki iş değerlendirme çalışmasında hazırlanan puan planının derece sayıları dikkate alınmıştır. Alt faktörlerden biri olan beceri faktörüne ait derece tanımları Tablo 1'de örnek olarak verilmiştir. Bu doğrultuda hazırlanan iş analizi anketi aracılığıyla, işlere ilişkin bilgiler toplanmıştır. Ancak uygulamada kavramların yanlış anlaşılmasını engellemek için görüşme ve gözlem yöntemleri ile de çalışma desteklenmiştir.

Toplanan bilgiler ışığında, işletme yapısına uygun olarak belirlenen iş değerlendirme yöntemlerinden biri olan “**faktör-puan yöntemi**” kullanılarak analiz edilen işlerin puan değerlerinin hesaplanmasında gerekli olan tüm faktörlerin ağırlıkları hesaplanmış ve işlerin ücret grupları ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Puan yönteminin daha kesin sonuçlar vermesi, işler arasındaki göreceli değer farklılıklarının belirlenmesine fayda sağlaması, subjektif yerine nesnel yargılar içermesi ve kritik faktörleri daha detaylı olarak ortaya çıkarması bu yöntemin kullanılmasında etkili olmuştur. Faktör puan yönteminde amaç yürütülen işlerin koşullarını, zorluklarını ölçmek ve değerlemektir. Değerleme sonucunda elde edilen puan değerine göre çalışanların yaptıkları iş doğrultusunda gerekli olan maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşullarının nitelikleri belirlenmektedir.

Tablo 1. Beceri Faktörü için Derece Tanımları

Beceri: İşin yapılması sırasında gösterilmesi gereken özel bedensel ve zihinsel yetenekler için en uygun düzeyi ölçer.	
DERECE	DERECE TANIMI
I	İşle ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olan herkesin yapabileceği, önemli cinsten bir beceri gerektirmeyen basit iş,
II	Basit alet, donanım ve tezgahlar ile hassas olmayan parçaların üzerinde çalışırken veya hassas olmayan işler yaparken birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler
III	Basit alet, donanım ve tezgah kullanılmakla beraber hassas parçalar üzerinde çalışırken veya hassas bir iş yaparken birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler
IV	Karmaşık yapıli alet, donanım ve tezgah kullanarak hassas parçalar üzerinde çalışırken veya hassas işler yaparken birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler,
V	Çok özel araçlar kullanırken veya çok hassas parçalar üzerinde çalışırken birkaç uzvun en yüksek düzeyde koordinasyonunu gerektiren işler

4.1. Faktör Puanlarının Belirlenmesi

İş değerlemede kullanılan faktörler aynı önem ve güçlük derecesinde değildir. Faktörlere taşıdıkları öneme göre ağırlık verilebilmesi adına yöneticiler için anket formu hazırlanmıştır. Yöneticiler için hazırlanan anket formu 4 ana faktör (Maharet Grubu, Sorumluluk Grubu, Çaba Grubu ve İş Koşulları Grubu) ve 12 alt faktörden oluşmaktadır. Yöneticiler için hazırlanan anket fabrikada Doküman Bölümü Şefi, İplik Bölümü Şefi, Konfeksiyon Bölümü Şefi, Tasarım Müdürü, Hammadde ve Üretim Müdürü, Kalite Kontrol Müdürü, Sevkiyat Müdürü ve İnsan Kaynakları Müdürüne uygulanmış ve ana faktör ve alt faktörlere verdikleri ağırlıklar elde edilmiştir.

Yöneticilerin faktör puanları için verdiği cevaplar yöneticilerin işlerle ilgili bilgi düzeyleri farklı olduğundan ağırlıklı ortalamayla hesaplanmıştır. Hammadde ve Üretim Müdürü, Kalite Kontrol Müdürü, Sevkiyat Müdürü ve İnsan Kaynakları Müdürüne %10 ve Doküman Bölümü Şefi, İplik Bölümü Şefi, Konfeksiyon Bölümü Şefi, Tasarım Müdürüne %20 önem derecesi verilerek hesaplanmıştır. Elde edilen yönetici ağırlıkları sonrasında 1000 puan sistemine çevrilmiştir.

Faktörlerin ağırlığı hesaplanırken aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$P_{Faktör} = \sum_i^n P_i \cdot W_i$$

P_i= i. Yöneticinin verdiği faktör ağırlığı

W_i= i. Yöneticinin önem derecesi

4.2. Faktörlerin Derece Puanlarının Belirlenmesi

Puan ağırlıkları saptanan faktörlerin, değerlendirme planı içindeki derece puanlarının belirlenmesi ağırlıklamanın ikinci aşamasıdır. Derece puanları faktör ağırlık puanı, derece sayısı ve dereceler arasındaki puan artış katsayısına bağlıdır. Faktörlerin derece puanlarının belirlenmesi aşamasında dereceler arası farkları artırmak için geometrik dizi artış yöntemi kullanılmıştır. Dereceler arasındaki artışın fazla olması işleri yapabilmek adına gerekli olan beceri, bilgi, çaba ve sorumluluğun daha iyi belirlenebilmesi adına kullanılmıştır.

Faktörlerin derece puanlarının belirlenmesinde;

$$DP_i = a \cdot b^i \quad (\text{Eşitlik 1})$$

$$DP_1 = FP / (2 \cdot DS) \quad (\text{Eşitlik 2})$$

$$DP_{ds} = FP \quad \text{formülü kullanılabilir (Kahya,2006)} \quad (\text{Eşitlik 3})$$

DP_i: i. Derece Puanı

FP: Faktör Puanı

DS: Derece Sayısı

DP_{ds}: En Üst Derecenin puanı

Örneğin; maharet grubunda yer alan karar verme ve çare buluculuğun değeri 60 puan ve 5 derecedir. 60 puanlık bir faktör için geometrik dizi artış yöntemiyle belirlenen dereceler;

$$DP_1 = a \cdot b = 60 / 2 \cdot 5 = 6$$

$$DP_1 = a \cdot b = 6$$

$$DP_5 = a \cdot b^5 = 60 \quad \text{ise}$$

$DP_i = 3,374 \cdot (1,7783)^i$ elde edilir. Buradan diğer derece puanları elde edilir. Derece puanları sırasıyla 6, (10,67), (18,97), (33,74), 60'dır.

4.3. İşlerin Puan Değerlerinin Belirlenmesi;

İşlerin her bir faktör için hangi derecede olduğunun tespit edilebilmesinde kullanılan iş analizi anket formundan elde edilen bilgiler doğrultusunda işletmede gerçekleştirilen 71 işin puanları hesaplanmıştır. Her bir işin puanı, ilgili bölüm ve işlerde çalışan kişilerin 4 ana ve 12 alt faktör için cevap vermiş olduğu derece gruplarının puanlarının ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

5. BULGULAR

Faktör puanlarının belirlenmesinde yöneticilerden elde edilen ağırlıklar (%), 1000 puan sistemine dönüştürülmüştür. Her faktörün sektördeki önemi yöneticilerle yapılan toplantıda tartışılarak, kabul edilen değerler yeniden düzenlenmiş ve Tablo 2' in son sütununda gösterilmiştir. Böylece maharet grubunun kabul edilen değeri 380, sorumluluk grubunun 300, çaba grubunun 180 ve iş koşulları grubunun kabul edilen değeri 140 puan olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 2. Yöneticilerden Elde Edilen Ağırlıklı Faktör ve Alt Faktör Puanları

	Konfeksiyon Ustası	Dokuma ustası	İplik Ustası	Tasarım Müdürü	Hammade ve Üretim Müdürü	Kalite Kontrol Müdürü	İKY Müdürü	Sevkiyat Yöneticisi	TOPLAM	1000 PUANA ÇEVİRME	Kabul Edilen Değer
MAHARET GRUBU	80	100	60	60	40	35	50	30	455	380	380
Öğrenim ve temel bilgi	20	20	10	20	10	5	15	7,5	107,5	90	90
Deneyim	30	35	20	15	10	10	20	7,5	147,5	123	120
Beceri	20	35	25	15	10	5	10	8,5	128,5	107	110
İnsiyatif ve Çare buluculuk	10	10	5	10	10	15	5	6,5	71,5	60	60
SORUMLULUK GRUBU	40	40	100	60	30	35	20	30	355	296	300
Makine, takım ve Donanım Sorumluluğu	15	16	10	20	8	10	7,5	7	93,5	78	80
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	10	16	40	30	7	7,5	5	10,5	126	105	100
Üretim Sorumluluğu	5	4	40	5	8	10	5	2	79	66	70
Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk	10	4	10	5	7	7,5	2,5	10,5	56,5	47	50
ÇABA GRUBU	40	30	20	60	15	20	20	20	225	187	180
Zihinsel Çaba	10	10	5	30	5	17,5	5	10	92,5	77	80
Bedensel Çaba	30	20	15	30	10	2,5	15	10	132,5	110	100
İŞ KOŞULLARI GRUBU	40	30	20	20	15	10	10	20	165	137	140
İşin Doğurabileceği Tehlikeler	20	14	15	10	9	1	5	11	85	70	70
Çalışma Koşulları	20	16	5	10	6	9	5	9	80	67	70
									1200	1000	1000

Derece puanlarının belirlenmesinde geometrik dizi artış yöntemine göre yapılan hesaplamalar araştırma yöntemleri bölümünde verilen eşitlikler (eşitlik 1,2,3) kullanılarak belirlenmiştir. Elde edilen derece puanları aşağıdaki Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. İş Değerleme Sistemi Faktör Puan Çizelgesi

Kategori	Alt Faktörler	Puan	I	II	III	IV	V
MAHARET (380 PUAN)	Öğrenim veya Temel Bilgi	90	9	16	28,46	50,61	90
	Deneyim	120	12	21,33	37,94	67,48	120
	Beceri	110	11	19,56	34,78	61,85	110
	Karar verme ve Çare Buluculuk	60	6	10,66	18,97	33,74	60
SORUMLULUK (300 PUAN)	Makine, Takım ve Donanım Sorumluluğu	80	8	14,22	25,29	44,98	80
	Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	100	10	17,78	31,62	56,23	100
	Üretim Sorumluluğu	70	7	12,44	22,13	39,36	70
	Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk	50	5	8,89	15,81	28,11	50
ÇABA (180 PUAN)	Zihinsel Çaba	80	8	14,22	25,29	44,98	80
	Bedensel Çaba	100	10	17,78	31,62	56,23	100
İŞ KOŞULLARI (140 PUAN)	İşin Doğurabileceği Tehlikeler	70	7	12,44	22,13	39,36	70
	Çalışma Koşulları	70	7	12,44	22,13	39,36	70

Derece puanlarının belirlenmesinde derecelerin tanımları göz önünde bulundurulduğundan her bir iş için gerekli fonksiyonların ne derece önemli olduğu bu sayede ortaya çıkartılır. 1. Derece puanına sahip iş için gerekli özelliğin o iş için çok fazla önem taşımadığı anlamına gelirken, 5. Derece puana sahip alt faktörün iş için çok önemli özellik olduğu anlamına gelmektedir. Örneğin; fabrikada temizlik işinden sorumlu meydancı için işin yapılış şeklinin ve temel özelliklerinin öğrenilmesi için gerekli süre 1 hafta iken yani 1. Derece puanına sahip iken en kesim personeli için bu süre 3 yıl yani 3. Derece puana sahiptir şeklinde ifade edilebilir.

Bu değerlemeler sonucu iş değerlendirme çalışması yaptığımız işletmedeki 71 işin puanları hesaplanmıştır ve aşağıdaki Tablo 4’de sonuçlar sunulmuştur. Makinistlik işi için 12 alt faktörün derece puanları toplanarak işin genel puan hesaplaması örnek olarak aşağıda verilmiştir.

Makinistlik işi Puanı $726,71 = (\text{Öğrenim veya Temel Bilgi, V. Derece Puanı}) 90 + (\text{Deneyim, V. Derece Puanı}) 120 + (\text{Beceri, V. Derece Puanı}) 110 + (\text{İnisiyatif ve Çare Buluculuk, V. Derece Puanı}) 60 + (\text{Makine, Takım ve Donanım Sorumluluğu, IV. Derece Puanı}) 44,98 + (\text{Malzeme ve Ürün Sorumluluğu, I. Derece Puanı}) 10 + (\text{Üretim Sorumluluğu, III. Derece Puanı}) 22,13 + \text{Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk, IV. Derece Puanı}) 28,11 + (\text{Zihinsel Çaba, V. Derece Puanı}) 80 + (\text{Bedensel Çaba, V. Derece Puanı}) 100 + (\text{İşin Doğurabileceği Tehlikeler, IV. Derece Puanı}) 39,36 + (\text{Çalışma Koşulları, III. Derece Puanı}) 22,13$

İşlere ait belirlenen bu puanlamalar sonucunda işlerin ücret grupları oluşturulmuştur. Amacımız çalışanın ücretini belirlemek değil de yaptığı işin ücret yapısını belirlemek olduğundan ücret grupları oluşturulmuştur. İşlerin ücret gruplarının belirlenmesinde, benzer işlerin ya da harcanan çaba, bilgi düzeyi ve beceri seviyesinin aynı olduğu işlerin aynı grupta yer almalarının sağlanmasıdır. Gruplandırma 9 grup kullanılmış ve her grup kendi içinde 3 kademeli olarak oluşturulmuştur (Kademeler arası fark 15 puan olacak şekilde). Bu şekilde kademeli grup oluşturmada amaç grup puan aralığındaki yüksek fark nedeniyle ücretlerde olabilecek adaletsizliğin önüne geçilmesini sağlamaktır. I. Grubun üst limit puanı 144, VIII. Grubun alt limiti 415 ve gruplar arası puan farkı 45 olarak belirlenmiştir (Kahya, 2006).

Tablo 4. İşletmedeki İşlerin Puanları

Sayı	İŞ	PUAN	Sayı	İŞ	PUAN
1	Çay Ocağı Personeli	100	37	Kalite Kontrol Personeli	259,85
2	Temizlikçi	100	38	İade Kontrol Personeli	263,90
3	Meydancı	120,57	39	Havalı Masa Terzi	268,19
4	Santral Personeli	128,79	40	Oymacı	270,43
5	Güvenlik	136,83	41	Fiske Çağcı	274,60
6	Yükleme Elemanı	138,72	42	İade Kontrol Uzmanı	277,55
7	Şoför	139,36	43	Rulo Kesim Personeli	278,97
8	Bükme Personeli	152,04	44	Tıraş Operatörü	281,21
9	Forklift Operatörü yrd.	153,23	45	Ön Tıraş Operatörü	284,43
10	Hammadde kontrol	155,41	46	Büküm Operatörü	293,57
11	Bobin Kesme	173,17	47	Otomasyon Kalite Kontrol Personeli	295,14
12	Hammadde Depo Sorumlusu	173,67	48	İplik Kalite Kontrol Uzmanı	301,24
13	Programcı	179,26	49	Bobinci Ustası	307,08
14	Sülfle ve Saçak Terzisi	182,99	50	Büküm Vardiya Ustası	308,50
15	Desen Ebat Personeli	184,22	51	Çiti	321,18
16	Forklift Operatörü	189,92	52	Otomasyon Terzisi	321,18
17	Barkod Okutma	190,59	53	Fiske Operatörü	324,21
18	Seçme Elemanı	190,44	54	Sucu	329,21
19	Dağıtım Elemanı	191,14	55	Pathfinder Operatörü	335,28
20	Yapıştırma Personeli	192,80	56	Demirci Personeli	337,91
21	Ambalaj Personeli	199,59	57	Boy Kesim Personeli	359,53
22	Yemekhane Personeli	208,75	58	Numune Takip Personeli	366,03
23	Kesme	208,95	59	Fiske Vardiya Ustası	376,12
24	Bobinci	212,84	60	Elektrik Ustası	379,44
25	Dağıtım Elemanı	213,30	61	Hat Kalite Kontrol Personeli	394,48
26	Lark Operatör Yardımcısı	219,25	62	Telci	406,53
27	Toz Alma Personeli	226,85	63	Dokuma Tezgahı Operatörü	419,34
28	Etiket Barkod Personeli	232,11	64	Bakım Onarım	425,93
29	İade Kontrol Personeli	232,23	65	Çözümleri Operatörü	433,54
30	En kesim Personeli	237,07	66	Pathfinder Var Ustası	485,54
31	Yükleme Takip Personeli	238,60	67	Lark operatörü	574,71
32	Havalı Masa Kesme	238,88	68	Makinist Yardımcısı	575,45
33	Rulo Bükme	240,37	69	Vardiya Amiri	577,49
34	Tasarımcı	252,77	70	Elektrik Ustası	619,81
35	İş Sağlığı Güvenliği Uzmanı	254,68	71	Makinist	726,71
36	Desen Kontrol Sorumlusu	257,14			

İşletmedeki işlerin sıralanacağı 9 ücret grubu ve bu gruplara ait ağırlık aralık değerleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Ücret Grupları ve Puan Ağırlıkları

GRUP	PUAN AĞIRLIKLARI
I	144' den az-144
II	145-189
III	190-234
IV	235-279
V	280-324
VI	325-369
VII	370-414
VIII	415-459
IX	460- ve yukarısı

Yapılan hesaplamalar ve işlerin gerektirdiği özellikler göz önüne alınarak işlerin dahil olduğu ücret gruplarına ait bilgiler Tablo 6' da verilmiştir. Yapılan iş değerlendirme çalışması sonucunda 726,17 puanla Makinist, 619,81 puanla Elektrik Ustası, 577,49 puanla Vardiya Amiri, 575,45 puanla Makinist Yardımcısı, 574,71 puanla Lark Operatörü, 485,54 puanla Pathfinder Vardiya Ustası en yüksek puanla IX. ücret grubunda ve 100 puanla temizlikçi ve çay ocağı personeli, 120,57 puanla Meydancı, 128,79 puanla Santral Personeli, 136,83 puanla Güvenlik, 138,72 puanla Yükleme Elemanı ve 139,36 puanla Şoför en düşük puana sahip olup I. Ücret Grubunda belirlenmiştir.

Tablo 6. Ücret Grupları Bazında İşler

I.GRUP İŞLER	II.GRUP İŞLER	III.GRUP İŞLER	IV.GRUP İŞLER	V.GRUP İŞLER	VI.GRUP İŞLER	VII.GRUP İŞLER	VIII.GRUP İŞLER	IX.GRUP İŞLER
Çay Ocağı personeli	Bükme Personeli	Barkod Okutma	En Kesim Personeli	Tıraş Operatörü	Sucu	Fiske Vardiya Ustası	Operatör	Pathfinder Vardiya Ustası
Temizlikçi	Forklift Operatörü Yrd.	Seçme Elemanı	Yükleme Takip Elemanı	Ön Tıraş Operatörü	Pathfinder Operatörü	Elektrik Ustası	Bakım Onarım	Lark Operatörü
Meydancı	Hammadde kontrol	Dağıtım Elemanı	Havalı Masa Kesme	Büküm Operatörü	Demirci	Hat Kalite Kontrol Personeli	Çözümler Operatörü	Makinist Yardımcısı
Santral Personeli	Bobin Kesme	Yapıştırma Personeli	Rulo Bükme	Otomasyon Kalite Kontrol Personeli	Boy Kesim Personeli	Telci		Vardiya Amiri
Güvenlik	Hammadde ve Depo Sorumlusu	Ambalaj Personeli	Tasarımcı	İplik Kalite Kontrol Personeli	Numune Takip Personeli			Elektrik Ustası
Yükleme Elemanı	Programcı	Yemekhane Personeli	İş Sağlığı Güvenliği Uzmanı	Bobinci Ustası				Makinist
Şoför	Sülfle ve Saçak Terzisi	Kesme	Desen Kontrol Sorumlusu	Büküm Vardiya Ustası				
	Desen Ebat Sorumlusu	Bobinci	Kalite Kontrol Personeli	Çiti				
	Forklift Operatörü	Dağıtım Elemanı	İade Kontrol Personeli	Otomasyon Terzisi				
		Lark Operatör Yardımcısı	Havalı Masa Terzi	Fiske Operatörü				
		Toz Alma Personeli	Oymacı					
		Etiket Barkod Personeli	Fiske Çağcı					
		İade Kontrol Personeli	İade Kontrol Uzmanı					
			Rulo Kesim Personeli					

Makinistin, Elektrik Ustasının, Vardiya Amirinin, Makinist Yardımcısının, Lark Operatörünün ve Pathfinder Vardiya Ustasının yapmış olduğu işler gerek deneyim, bilgi, beceri ve çaba gerekse, sorumluluk ve iş koşulları açısından fabrikadaki en ağır yani en yüksek iş grubu sınıfında yer almaktadır. Bu grupta çıkan işlerde çalışan kişilerin diğer işlere nazaran daha fazla bedensel ve zihinsel olarak çaba ve enerji sarf ettiğinden dolayı en yüksek ücret grubu aralığında yer alması söz konusudur. Bu işlerde deneyim ve beceri seviyesi en üst düzeydedir yani 5. Derece puanına sahiptir. Makinistin işletme için önemi; eğer dokuma tezgahlarında meydana gelebilecek arızaların, sorunların tespit edilemeyip çözülememesi tüm bölümlerdeki işleri aksatacak ve dolayısıyla üretim yapılamayacaktır. Aynı iş grubuna dahil Elektrik Ustasının yapmış olduğu işte işletme için aynı özelliğe sahiptir. Dokuma tezgahlarının, kesim makinelerinin çalışması, üretim süreçlerinde kullanılan tüm elektrikli araç gereçlerin faaliyet gösterebilmesi ve tüm süreçlerin işlemesi elektrik gücüne bağlı olduğundan önem arz etmektedir.

Temizlikçi, Çay Ocağı Personeli, Meydancı, Santral Personeli, Güvenlik, Yükleme Elemanı ve Şoförün yapmış olduğu işler diğer işlere kıyasla daha az öneme sahiptir. Bu iş grubunda yer alan işlerin beceri, sorumluluk, bedensel ve zihinsel çaba anlamında genelde I. Derecede konumlandırılmalarından dolayı 1. Ücret grubunda yer almışlardır. Santral Personelinin, Meydancının, Temizlikçinin yaptığı işler neredeyse rutine yakın, çaba gerektirmeyen, işin yapılabilmesi için gerekli deneyim ve beceriye ihtiyaç olmayan işlerdir.

Bu noktada, sıraladığımız daha az öneme sahip iş grubunda yer alan işler işletme için gereksiz olan işler anlamı çıkarılmamalıdır. İşletmede yapılan her iş bütün açısından önem arz etmektedir burada sadece bu işlerin nitelik olarak diğer işlerden daha kolay ve fazla çaba, bilgi, beceri ve sorumluluk gerektirmeyen işler olduğu ifade edilmektedir.

6. SONUÇ

İşletmeler açısından rekabet üstünlüğü ve insan kaynakları arasındaki ilişki her geçen gün artmaktadır. Bu çerçevede klasik personel yönetimi yerini insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışan bir anlayışa bırakmaktadır. İnsan kaynaklarının nitelik ve yeteneklerini ön plana çıkararak, kendisi ve işletme için uygun davranışa yöneltilmesi insan kaynakları yönetiminin çeşitli fonksiyonlarını yerini getirerek sağlanmaktadır. Bu fonksiyonlardan iş analizi, iş değerlemesi ve ücretlendirme fonksiyonları işletmede çalışan motivasyonunu artırarak örgüt verimliliğini yükseltmede ön plana çıkmaktadır.

İşletmelerin içerik ve niteliğinin değerlendirilmesi anlamında gerçekleştirilen iş değerlemesi ücretlendirmenin temelini oluşturur. Sağlıklı bir ücretlendirmenin gerçekleşmesi ve eşit işe eşit ücret uygulamasının oluşturulması için işletmelerde iş değerlemesi çalışmalarının yapılması önemlidir. Böylece rasyonel, etkili ve dengeli bir ücretleme gerçekleştirilir. Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme, bunları işyerinde tutabilme, motivasyonu artırma ve sonuçta işletmenin performansını yükseltme bakımından ücret, hem çalışan hem de işletme açısından en çok önem verilen konular arasında yer almaktadır.

Bu nedenle bu çalışmadaki temel amaç yüksek beceri, sorumluluk, çaba gerektiren ve daha güç koşullarda yapılan işler ile yüksek beceri, sorumluluk ve çaba gerektirmeyen işleri belirlemek için iş değerlendirme prosedürünün geliştirilip adaletli ücret dağılımına temel oluşturmaktır. Türkiye’de konu ile ilgili daha önce yapılmış çok çalışma olmaması nedeniyle bu çalışma tekstil sektöründe yapılmış ilk çalışma niteliğindedir. Çalışmada iş analizi temelinde gerçekleştirilecek bir iş değerlendirme modeli sunulmaktadır. Bu süreç yoluyla tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler insan kaynakları yönetimini optimize edebilecek ve örgütsel yönetimde verimliliği artıracaktır. Aynı zamanda eğitim ve performans değerlendirme çalışmalarını destekleyecek materyallerin yaratılması sağlanmış olup, tüm örgütsel süreçlerde rasyonelleşmeye yardımcı olacaktır. Ayrıca sübjektif yerine puan esaslı bir ücretlendirme ile kalifikasyonu yüksek olan işleri yapan işgörelere daha fazla ücret vererek, ücret nedeniyle işyerinden ayrılmalarının önlenmesi sağlanmış olacaktır.

KAYNAKÇA

Akyıldız, H., (2001). “Ücret Yapısının Oluşumu”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Yayını, No:11.

Ataay, İ. D., (1985). İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Ataay, İ. D., (1990). İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Benligiray, S., (2003). Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1462, Eskişehir.

- Das, B. and Garcia-Diaz, A.(2001). “Factor selection guidelines for job evaluation : A computerized statistical procedure”,Computers and Industrial Engineering, 40(3):259-272
- Değirmenci, G., (1993). “Pozisyon Analizi Anketi (PAA) Ve Yönetmel Pozisyon Anketi (YPA) İle Metal İşkolunda Bir İş Değerlemesi Uygulaması” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ü. /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elizur, D. (1986). “The Scaling Method of Job Evaluation: Objectives of Job Evaluation”, Compensation Review, 10(3):34-46.
- Eraslan, E. ve Arıkan, A. (2004). “Ücretlendirmede Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama”, Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi, 19(2): 139-150
- Güldamla, A., (1968). İş Değerlemenin Türkiye’de Uygulanmasının Analizi ve Ücretler, İş Matbaacılık ve Ticaret, Ankara
- Kahya, E. (2006). “Metal İş Kolunda Bir İşletme İçin İş Değerleme Sisteminin Geliştirilmesi”, Endüstri Mühendisliği Dergisi, 17(4):2-21.
- Karayalçın, İ. İ., (1986) Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı, Çağlayan Kitabevi, İstanbul.
- Kaynak T., Adal, Z. ve Ataay, İ. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayınevi, İstanbul.
- Kılıç, V., (1990). “Türkiye’de Toplu Pazarlık Düzeninde İş Değerlendirmesi”, Doktora Tezi, İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurgun, O.A. ve Yemişçi, D.A. (2007). “İş değerlemede Puanlama Yöntemi ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama”, Çimento İşveren Dergisi, 4(21): 4-15
- Oktay, E., (1990). İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücret Semineri, Türk Sanayinin Yapısı ve İş Değerlendirme: Ücret, Verimlilik, İstihdam ve Ücretler Açısından Bir Değerlendirme, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Tisamat, Ankara.
- Özgen, H., Azim, Ö., Azmi Y.,(2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özten, E., Kaynar, S., (1960). İş Değerlendirme ve Tatbikatı, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi, TCDD Matbaası-804, İzmir.
- Uyargil, C.; Adal, Z.; Ataay, İ.D.; Acar, A.C.; Özçelik, O.; Dündar, G.; Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L.(2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul
- Yalçın, S., (1994). Personel Yönetimi, İstanbul Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Yıldız, G., ve Balaban, Ö., (2006). İş Değerleme ve Ücret Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya .