

ANALİTİK İŞ DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN UYGULANMASI İLE KONFEKSİYON İŞLETMELERİNDE ÜCRET SKALASININ OLUŞTURULMASI

CONSTITUTING THE SALARY SCALE IN APPAREL PLANTS BY APPLICATION OF ANALYTICAL JOB EVALUATION METHOD

Mücella GÜNER
Ege Üniversitesi
Tekstil Müh. Bölümü
e-mail: mucella.guner@ege.edu.tr

A. Aslı İLLEEZ
Ege Üniversitesi
Emel Akın Meslek Yüksekokulu

Can ÜNAL
Ege Üniversitesi
Emel Akın Meslek Yüksekokulu

ÖZET

İşletmelerde, zamanla yapılan işlerin değişik özelliklere sahip olması nedeniyle çalışanların farklı ücretler alması gündeme gelmiştir. Ağır işlerde çalışan işgörenlerin yaptıkları işlerle ofislerde çalışan memurların işlerine farklı bir gözle bakılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla işletmelerde hangi işe, neden, ne kadar ücret ödeyeceklerini belirleyebilmek için sistematik yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. İş değerlendirmesi de şirketlerin hangi işe ne kadar ücret ödeyeceklerini belirlemelerine yardımcı olan sistematik bir metot olarak bu dönemlerde ortaya çıkmıştır. Analitik iş değerlendirme yöntemi iş değerlendirme yöntemlerinden en sistematik olanıdır. Bu değerlendirme yönteminde işlerle ilgili yapılan gözlem ve incelemeler sayısal olarak ifade edilerek, ücretlendirmede kullanılacak bir skala oluşturulabilmektedir. Bu çalışma İzmir ilinde üretim yapmakta olan bir konfeksiyon işletmesinde bulunan görevlerin, bu yöntemle göre analizlerini ve bu doğrultuda hazırlanan ücret skalasını içermektedir. Çalışma sonucunda elde edilen skala 5 kademedan oluşmakta ve çalışanlar bu kademelere dağılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ücret skalası, Analitik iş değerlendirme, İş değerlendirme kriterleri, Konfeksiyonda iş değerlendirme.

ABSTRACT

Paying different salaries to the employees according to different properties of their jobs is come into question in firms. Thus, it is started to look at jobs which are done by hard workers and office workers in a different point of view. Therefore, firms started to use some systematic methods to define why and how much to pay for different jobs. In this period of time job evaluation came out as a method for defining how much to pay according to different jobs. Analytical job evaluation method is the one of the most systematic method in job evaluation. In this method, it's possible to form a salary scale by quantizing observations and studies in connection with jobs. This study contains the analysis of works and a salary scale which are prepared according to analytical job evaluation in an apparel plant located in Izmir province. The scale which is obtained according to result of the study is composed of 5 level and employees have been spread to these levels.

Key Words: Salary scale, Analytical job evaluation, Job evaluation factors, Job evaluation in apparel plants.

Received: 31.09.2009

Accepted: 29.09.2010

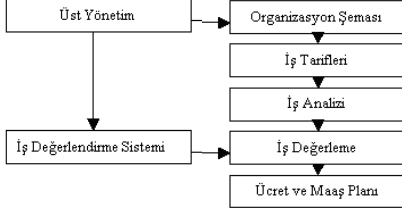
1. GİRİŞ

Firmalar emek talep etmekte ve bu emeğin karşılığı olarak çalışana ücret ödemektedir. Önceleri fabrikalarda çalışan işgörenlerin hepsi standart işler yapmaktaydı -ya da öyle algılanıyordu- ve herkese aynı ücret ödenmekteydi. Fakat zamanla, özellikle sendikal hareket sonrasında, yapılan işlerde ve çalışanlardan beklentilerde farklılaşma ortaya çıkmıştır. Çalışan sayısındaki artış, üretim süreçlerinin kısılmasını,

makineleşmenin sonucunda çok farklı iş gruplarının ortaya çıkmasını, dolayısıyla da verilen ücretlerin yapılan işin niteliğine göre değişmesini zorunlu kılmıştır. Şirketler hangi işe, neden ve ne kadar ücret ödeyeceklerini belirleyebilmek için sistematik yöntemler kullanmaya başlamışlardır. Bu dönemlerde "iş değerlendirme" şirketlerin hangi işe, ne kadar ücret ödeyeceklerini belirlemelerine yardımcı olan sistematik bir metot olarak ortaya çıkmıştır (1).

İş değerlendirme, günümüzdeki şeklini alıncaya kadar sanayileşmenin gelişme süresi içerisinde çeşitli aşamalardan geçmiştir. İnsanların birlikte yaşamaya başlamaları ile "kimlerin emekleri nasıl değerlendirilecektir?" soruları üzerinde düşünölmeye başlanmıştır ve bir fırıncıya, duvarcıya, ayakkabıcıya ya da değirmenciye emeğinin değeri olarak ne verilmesi gerektiğini belirleyen kurallar, çoğu zaman kendiliğinden ortaya konmuştur.

İş değerlendirmesi, doğrudan doğruya ücreti saptayan bir yöntem olmayıp sadece saptamakta yardımcı bir yöntem olup değerlendirme sırasında işi yapan değil iş değerlendirilmektedir. Ayrıca iş değerlendirme ile performans, iş yüklenmesi gibi verilere ulaşılamamaktadır. Bu çerçevede iş değerlendirmesini iş sistemi içerisinde Şekil 1'deki gibi yerleştirmek mümkündür (2).



Şekil 1. İş sistemleri

İş değerlendirme sayesinde, ağır işlerde çalışanlara yüksek ücret, fazla bir zorluğu olmayan hafif işlerde çalışanlara da düşük ücret ödenmesi, dolayısı ile adaletli bir ücret sisteminin kurulması sağlandığı gibi işe göre en uygun personelin o işe yerleştirilmesi de planlanabilmektedir. Ayrıca iş sistemindeki yanlışlıklar ortaya çıkarılıp, çalışma koşullarının insancıl ve ekonomik hale getirilmesi için gerekli düzenlemeler de yapılabilmektedir.

Bütün iş değerlendirmelerde, değerlendirilecek iş incelenmekte, analiz edilmekte ve değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sırasında kullanılan yöntemler, analitik ve analitik olmayan yöntemler altında ikiye ayrılarak incelenmektedir (3).

Analitik iş değerlendirme yönteminde iş ile ilgili fiziksel veya zihinsel beceriler, sorumluluklar, gösterilen çaba ve çalışma koşulları v.s. gibi birçok elemente veya faktöre bakılarak iş analizi yapılmalıdır. Üzerinde inceleme yapılan işleri ve bu işleri yerine getirecek kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi ve sorumluluklara, nitelik ve yeteneklere dair bilgi sağlanmalıdır. İş analizi sırasında kullanılabilecek altı adet yöntem bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla;

- gözlem metodu,
- birebir görüşme metodu,
- grup görüşmesi metodu
- yapılandırılmış anket metodu,
- teknik konferans metodu,
- günlük metodudur.

Bu çalışmada, emek yoğun bir sektör olan konfeksiyon sektöründe bir firmasının işletme bölümünde bulunan bütün iş pozisyonlarının analizleri yapılarak

analitik iş değerlendirme yöntemi uygulanması gerçekleştirilmiştir. Yapılan gözlem ve incelemeler sayısal olarak ifade edilerek ücretlendirmede kullanılabilecek bir skala oluşturulmuştur.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

İş değerlendirmesi ilk olarak 1871 yılında A.B.D. federal hükümet memurları tarafından işleri önem sırasına göre tasnif etmek amacıyla uygulamaya başlamıştır. Modern anlamdaki iş değerlendirme metoduna 1909 yılında Comman Wealth Edison Şirketi'nde başlamıştır. Faktörlere göre puanlı iş değerlendirilmesi sistemi ise ilk defa 1924 yılında Merrill Lott tarafından geliştirilmiştir. Yine A.B.D.'de 1937 yılından başlayarak, ücretlerin iş değerlendirme sistemlerine dayandırılması, endüstride git gide yayılan bir uygulama haline gelmiştir.

İş değerlendirme Amerika'daki bu gelişmelerin ardından bir süre sonra Avrupa Kıtası'na geçmiştir. İngiltere'de uygulamaya ilk önce elektrik ve kimya endüstrisinden başlanmış ve bugüne kadar birçok endüstri kollarında geniş çapta uygulanmıştır. Belçika'da 1945, Fransa'da 1948 ve İsveç'te ise 1951 yıllarında bu alandaki çalışmalar başlatılmış ve çeşitli endüstri kollarında uygulamalar yapılmıştır.

Ülkemizdeki iş değerlendirme uygulamalarına 1951 yılında Sümerbank'ta başlanmıştır (4).

İş değerlendirme konusu ile ilgili literatürü taradığında en eski kaynaklardan birisi olarak karşımıza Wharen'in yazdığı makale çıkmaktadır. Ücret tayininde kullanılan yöntemlerden biri olarak tanımlanan iş değerlendirmenin metodları kısaca belirtildikten sonra faktör-puan derecelendirme metodu üzerinde durulmuştur (5). En yeni kaynaklar arasında da Rutt ve Doverspike'in üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı çalışma yer almaktadır (6).

Türkiye'deki en eski kaynaklardan birisi Güldamla'nın (4) yazdığı ve Türkiye'de iş değerlendirmeyi uygulayan farklı sanayi kollarındaki kamu teşekküllerini anlattığı araştırma çalışması ve Aşkun'un (7) yazdığı ve iş değerlendirmeyi ve Türkiye'deki uygulamaları anlattığı kitabıdır. Bunların dışında Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) tarafından yayınlanan konu ile ilgili uygulanan anketler ve sonuçları, düzenlenen seminerin sunum ve tartışma kitapçığı (8) ile Gemalmaz (3) tarafından incelenen puan yöntemi ve metal iş sanayinde uygulanması ve Bingöl'ün (9) mevcut iş değerlendirme yöntemlerinin kıyaslamasını içeren

kitaplar da yer almaktadır. Ayrıca Türkiye Metal Sanayicileri Sendikasının (MESS) da konu ile ilgili pek çok yayını (10, 11, 12) bulunmaktadır.

Konu ile ilgili yöntem ve uygulamalar ile ilgili olarak Atalay'ın (13), Ercan'ın (14, 15), Karayalçın'ın (16, 17), Kobu'nun (18) ve Kurumer'in (19) çalışmaları bulunmaktadır. İş değerlendirme son yıllarda eşit işe eşit ücret ödenmesi ile ilgili konuların özel sektörde de daha fazla gündeme gelmesiyle çeşitli tez çalışmalarında ve özel danışmanlık şirketlerinin gündeminde daha çok yer almaya başlamıştır.

Özellikle, emek yoğun çalışan konfeksiyon işletmelerinde işgörenler, emeklerinin karşılığını alıp almadıklarını, birlikte çalıştıkları arkadaşları veya diğer işletmelerde aynı işi yapan çalışanlar ile ücret farklılıkları olup olmadığı konusunda hassastırlar. Bu çalışmanın amacı, bir konfeksiyon işletmesinde yapılan işlerin (görevlerin) "iş gereklerini" belirleyerek Analitik İş Değerlendirme Yöntemi'nin uygulanması ve işletmeye uygun bir ücret skalasının oluşturulmasıdır. İş gereklerinin belirlenmesinin odak noktası, o işi yapacak personelden beklenen eğitim ve yetenek düzeyi ile iş sistemi tarafından çalışan insana yöneltilen sorumluluk seviyesidir.

3. MATERYAL ve YÖNTEM

3.1. Materyal

İzmir ilinde yuvarlak örme kumaş konfeksiyonu ürünü üretmekte olan bir firmanın işletmesinde çalışan personelin görevleri bu çalışmanın materyalini oluşturmaktadır. Çalışmanın başlangıcında bu konfeksiyon işletmesindeki bölümler ve iş akışları, kısaca iş sistemi analiz edilmiş, işletmede daha önceden oluşturulmuş olan görev tanımları incelenmiştir. Bu çalışmalar neticesinde işletmede 33 farklı temel iş (görev) oluşturulmuştur. İş analizlerinde;

- gözlem,
- birebir görüşme,
- grup görüşmesi metodları uygulanmıştır.

Her bir işte işin özelliğine göre bir veya birden fazla elemanın çalışması söz konusu olabilmektedir.

3.2. Yöntem

Belirlenen temel işlerde "Analitik İş Değerlendirme Yöntemi" sistematik olarak uygulanmıştır. Yöntem uygulaması üç basamakta gerçekleşmekte, bu nedenle "Üç Basamak Yöntemi"

olarak da adlandırılmaktadır. Bu işlem basamakları sırası ile Tablo 1'de verilmiştir (20).

I. BASAMAK: İş tanımlaması, iş sisteminin orada çalışan insana yönelttiği iş gereklerinde etkili olabilecek tüm ayrıntıları kapsamak zorundadır. İş değerlendirmesinin en önemli bölümünü kapsayan bu tanımlar sayesinde, yapılabilirliği muhtemel olan yanlışlıkların en alt seviyeye indirilmesi sağlanmaktadır. İş tanımı yapılırken, çalışan kişinin kapsamamış olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu tanımlamaların değerlendirilmesi, işgören-işveren temsilcileri ve iş etüdü uzmanının katılacağı bir komisyon tarafından yapılırsa daha sağlıklı olacaktır.

II. BASAMAK: İş gereklerinin analizi, iş sisteminin insana yönelttiği iş gereklerini sayısallaştırmak amacıyla, her biri için verilerin elde edilmesidir. 1950 yılında Cenevre'de toplanan uluslararası iş değerlendirme konferansında temel olarak iş gerekleri sınıflandırılmış ve analizi yapılmıştır (Tablo 2) (20). Bu iş gerekleri için o işi yapacak kişiden istediği vasıflar olarak da tanımlanabilir.

III. BASAMAK: Son basamak bir işin o işi yapacak kişiye yüklediği iş gereklerinin rakamsal olarak ifade edilmesidir. Bunun için İş Düzenleme, İşletme Organizasyonu ve İş Geliştirme Birliği (REFA) tarafından hazırlanan "Değerlendirme Tabloları"ndan yararlanılır. Bu tablolar her bir iş gereği için ayrı ayrı hazırlanmıştır ve şu şekilde sınıflandırılmıştır (21);

- REFA zihni yetenek (bilgi) için değerlendirme tablosu
- REFA bedeni yetenek (beceri) için değerlendirme tablosu
- REFA sorumluluk için değerlendirme tablosu
- REFA zihinsel yüklenme için değerlendirme tablosu
- REFA Bedeni (kassal) yüklenme için değerlendirme tablosu
- REFA çevre koşulları için değerlendirme tablosu

Bu tablolarda o iş gereğinin en önemli kabul edildiği kilit iş, en üste yazılmış ve en fazla puanı almıştır. Puanlama 100 üzerinden 5'er aralıklarla 0'a kadar azalarak yapılmıştır.

İş gerekleri değerlendirme tablolarına analitik iş değerlendirme uygulamasının yapıldığı işletmedeki işler REFA değerlendirme tablolarındaki kilit işler ile karşılaştırılarak değerlendirilmeli ve yerleştirilmelidir. Daha sonra her iş için ayrı analitik iş değerlendirme formu hazırlanmalıdır.

Tablo 1. Analitik İş Değerlendirme (üç basamak) yönteminde işlem basamakları

1.BASAMAK →	İş tanımlamasının yapılması
2.BASAMAK →	İş gereklerinin analizi
3.BASAMAK →	İş gereklerinin puanlandırılması

Tablo 2. İş gerekleri kriterleri

Temel İş Gerekleri	Açıklama
1.Bilgi	Eğitim, Deneyim, Düşünme yeteneği
2.Beceri	El becerisi, Bedensel yatkınlık
3.Sorumluluk	Kendi çalışmasından, Başkalarının çalışmasından, Başkalarının güvenliğinden
4. Zihinsel yüklenme	Dikkat, Düşünme yeteneği
5.Kassal yüklenme	Dinamik kassal çalışma, Statik kassal çalışma, Tek yönlü kassal çalışma
6.Çevre koşulları	İklim, toz, gürültü, titreşim, göz kamaşması veya yetersiz aydınlatma, nem, sıvı ve katı yağlar, kir, gaz, buhar, üşütme tehlikesi, koruyucu giysiler, kaza tehlikesi

Tablo 3. Dikimhane şefliği işinin görev tanımı

Pozisyon	Dikimhane şefi
Bağlı bulunduğu süreç	Dikim süreci
Bağlı bulunduğu amir	Üretim müdürü
Teknik direktiflerin alındığı görev yerleri	Üretim müdürü, planlama müdürü, model kalıp
Teknik direktiflerin verildiği görev yerleri	Dikimhane ustası, Dikimhane usta yardımcısı, Dikiş makinesi operatörleri
Girdi / çıktı	Kesilmiş kumaş parçaları / dikilmiş ürün
Görev / sorumluluklar Dikimhane şefinin esas görevi, üretim müdürünün hazırladığı planın uygulamasını sağlamak ve takibini yapmaktır. Bunun yanında haftalık ve aylık üretim raporlarını hazırlamak ve genel üretimin durumunu takip etmektir. Ayrıca birlikte çalıştığı elemanların sevk, idare ve eğitimini sağlamakla da sorumludur.	
Sahip olunması gereken bilgi / beceri Dikimhane şefinin tekstil ve hazır giyim üretimindeki operasyonları çok iyi bilmesi gerekmektedir. Ayrıca eğitim, yönetim ve ikna becerisi ve bilgisayar bilgisi olması gerekmektedir.	
Çalışma koşulları İdeal çevre şartlarının sağlanabildiği kapalı alanda ancak genellikle ayakta çalışılmaktadır.	

Tablo 4. Mesleki eğitim alt kriteri bazında iş gruplarının puanlandırılması

Kriter Çeşidi: Mesleki eğitim			
İş grupları	Puan sayısı	İş grupları	Puan sayısı
Kesimhane şefi	100	Elle kesim elemanı	35
Dikimhane şefi		Dikiş makinesi operatörü	
Numune şefi		Serim elemanı	
Depo amiri		Tasnif elemanı	
Kalip hazırlama şefi	80	Aksesuar sayım ve kontrol elemanı	30
Kesimhane ustası		Asortici	
Dikimhane ustası		Ütücü	
Numune ustası	65	Toplama elemanı	20
Makine bakım ustası		Poşetleme elemanı	
Dikimhane usta yardımcısı		Meto elemanı	
Kalite poşet sorumlusu		Kumaş deposu elemanı	
Bilgi giriş elemanı		Ayakçı	
Kalip hazırlama elemanı	50	İplik temizleme elemanı	5
Numune deposu sorumlusu		Temizlik elemanı	
Kalite kontrol elemanı		Proses kontrol elemanı	
Proses kontrol elemanı		Kumaş kontrol elemanı	
Cutter operatörü			
Pastal hazırlama elemanı			

Bu formu doldurmak için önce o iş için iş gerekleri değerlendirme tablolarındaki belirlenmiş olan puan çekilir sonra yine bu form üzerine her bir iş gereğinin o iş için önem derecesi yani ağırlık faktörü belirlenerek kaydedilir. Ağırlık faktörü belirlemede işveren ve

işgören temsilcileri ortak çalışmalı ve her iş, iş gerekleri açısından gözden geçirilerek önemlerine göre 0 ile 1 arasında bir değer almalıdır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, Analitik İş Değerlendirme çalışmasının gerçekleştirildiği konfeksiyon işletmesinde uygulama detayları verilmiştir. İlk olarak işletmede iş analizleri yapılarak 33 iş tanımlanmış bu işlerden birbirine benzer olanlar gruplandırılarak her bir iş için analitik iş değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu makalede “dikimhane şefliği” işi örnek olarak verilmiştir.

I. BASAMAK: Dikimhane şefliği işinin iş tanımı ile ilgili detaylar Tablo 3’de görülmektedir.

II. BASAMAK: Uygulama işletmesinin her bir bölümünde, bölümlerdeki her bir iş için işletme yöneticileri ve çalışanları ile görüşmeler ve gözlemler yoluyla iş analizleri yapılmış elde edilen detaylara göre bu işletme için yedi ana başlık altında toplam 19 alt kriterden oluşan iş gerekleri Tablo 5’in birinci ve ikinci sütunun belirtilmektedir.

III. BASAMAK: Bu aşamada REFA tarafından hazırlanan Değerlendirme Tablolarından yararlanılarak uygulama işletmesi için belirlenmiş olan her bir iş gereği alt kriteri için değerlendirme tablosu hazırlanmış ve bu tablolara işletmedeki tüm iş grupları yerleştirilmiştir. Bu yerleştirmede iş gerekleri ve işlerin özellikleri dikkate alınarak iş gereğinin en önemli olduğu işe 100 puan (maksimum değer), en önemsiz olduğu işe 1 puan (minimum değer) verilmiştir. Böylece bu işletme için 19 adet alt kriterle ait değerlendirme tabloları hazırlanmış ve tüm iş grupları bu tablolara yerleştirilmiştir.

REFA zihni yetenek (bilgi) değerlendirme tablosundan faydalanarak hazırlanmış olan “Mesleki eğitim” alt kriteri değerlendirme tablosunda işletmedeki tüm iş gruplarının puanları Tablo 4’te görülmektedir.

Son olarak işletmede belirlenen 33 adet işin her biri için “Analitik İş Değerlendirme Formu” hazırlanmıştır. Bu formlarda önce iş gereği alt kriteri değerlendirme tablolarından o işin değerleri çekilmiş daha sonra her bir kriterle önemlerine göre 0 ile 1 arasında bir değer verilerek kriterlerin ağırlık faktörü devreye sokulmuştur. Ağırlık faktörlerinin belirlenmesinde çalışmanın yürütüldüğü işletmenin yöneticileri ve üretim sorumluları ile ortak hareket edilmiştir.

Bu formlardaki toplam değer o iş için belirlenmiş olan “Analitik İş Değeri”ni ifade etmektedir. Tablo 5. dikimhane şefi görevi için hazırlanmış olan Analitik İş Değerlendirme Formunun detayları içermektedir.

Tablo 5. Dikimhane şefi görevi için analitik iş değerlendirme formu

İş Gereklere	Alt Kriterler	Puanlama	Kriter Ağırlığı	Değer
Eğitim	Mesleki eğitim	100	1	100
	İşletme içi eğitim	50	0,5	25
Yüklenme	Bedensel yüklenme	30	0,2	6
	Zihinsel yüklenme	100	1	100
	Görsel yüklenme	75	0,8	60
Sorumluluk	Makine/araç gereç sorumluluğu	55	0,7	38,5
	İş kalitesinden sorumluluk	90	1	90
	Malzeme sorumluluğu	45	0,6	27
	İş güvenliği sorumluluğu	90	1	90
	İş akışından sorumluluğu	100	1	100
Beceri	El-parmak becerisi	30	0,3	9
	İletişim becerisi	100	1	100
Yapılan işte monotonluk		15	0,1	1,5
İş emniyeti riski		20	0,1	2
Çevre koşulları	Sıcaklık	30	0,2	6
	Aydınlatma	40	0,3	12
	Kir-toz	20	0,1	2
	Buhar	10	0,2	2
	Gürültü	65	0,4	26
Toplam				797

Tablo 6. Analitik iş değerlendirme puanı değerleri

NO	İŞ GRUPLARI	PUAN	KADEME
1	Temizlik elemanı	163,5	1. KADEME
2	Toplama elemanı	259,5	
3	İplik temizleme elemanı	325,5	
4	Kumaş depo elemanı	349,5	
5	Ayakçı	374	2. KADEME
6	Poşetleme elemanı	392	
7	Numune depo sorumlusu	426,5	
8	Bilgi giriş elemanı	431,5	
9	Meto elemanı	448,5	
10	Asortici	454,5	
11	Aksesuar sayım ve kontrol elemanı	504,5	
12	Tasnif elemanı	513	
13	Serim elemanı	524	3. KADEME
14	Pastal hazırlama elemanı	535,5	
15	Kalite kontrol elemanı	571,5	
16	Elle kesim elemanı	585,5	
17	Cutter operatörü	588	
18	Kumaş kontrol elemanı	598	
19	Proses kontrol elemanı	600,5	
20	Ütücü	603,5	
21	Dikiş makinesi operatörü	604	
22	Kalite poşet sorumlusu	615,5	
23	Kalıp hazırlama elemanı	622	4. KADEME
24	Dikimhane usta yardımcısı	648,5	
25	Makine bakım ustası	685,5	
26	Kesimhane ustası	699,5	
27	Numune ustası	713,5	
28	Kalıp hazırlama şefi	733,5	
29	Dikimhane ustası	737	
30	Kesimhane şefi	777	
31	Numune şefi	797	5. KADEME
32	Dikimhane şefi	797	
33	Depo amiri	799,5	

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Uygulama sonucunda iş yerinde belirlenen 33 çeşit iş için Tablo 6'da yer alan "Analitik İş Değerlendirme Puanı Değerleri" elde edilmiştir. Her bir iş için iş gereği kriterleri ve kriter ağırlıklarının çarpım toplamlarından elde edilen bu değerler beş ücret kademesine ayrılmıştır. Bu kademelendirme, benzer firmaların uyguladıkları ücret sistemleri ve firmada halen uygulanmakta olan mevcut ücret sistemi göz önüne alınarak düzenlenmiştir.

Tablo 7'de oluşturulan beş kademeli ücret skalasında 1. kademe olan 1-350 puan arası işler için uygulanacak ücret hükümet tarafından belirlenen asgari ücret tutarından olacaktır. Diğer dört kademe için enflasyon ve piyasa koşulları göz önünde bulundurularak belirlenecek olan artış miktarı uygulanmalıdır.

Bir iş yerinde uygulanmakta olan ücret sisteminin yeni bir sisteme geçiş süreci zaman alan sıkıntılı bir süreç olabilir

Tablo 7. Ücret skalası

Kademeler	Puan	Ücret Seviyesi
1. Kademe	1-350 puan arası	Düşük seviye
2. Kademe	351-550 puan arası	Orta-düşük seviye
3. Kademe	551-650 puan arası	Orta seviye
4. Kademe	651-750 puan arası	Orta-yüksek seviye
5. Kademe	751-800 puan arası	Yüksek seviye

(22). İlk önce bu sistemi uygulayacak personelin konu hakkında iyi bir eğitim alması ve sıkı çalışması gerekmektedir. Daha sonra yapılacak işlemler ve uygulanacak yeni ücret sistemi ile ilgili işletme içerisinde çalışan herkesin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bilgilendirmede yapılacak bir eksiklik yolunda gidecek bir uygulamayı baltalayabilir. Bu konuda işgörenler ve işveren arasında iyi bir güven ortamı sağlanmalıdır. Oluşturulan skalanın firmada yapılan yeni iş düzenlemeleri ve görevlerde yapılan yetki ve sorumluluk değişikliklerine bağlı olarak belirli periyotlarda revize edilmesi gerekmektedir.

TEŞEKKÜR

Bu çalışma E.Ü. Bilimsel Araştırma Projeleri Şube Müdürlüğü tarafından desteklenen 03 MÜH 008 numaralı "Analitik İş Değerlendirme Yönteminin Geliştirilmesi ile Konfeksiyon İşletmelerinde Ücret Skalasının Oluşturulması" başlıklı proje çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın işletmelerinde gerçekleştirilmesine fırsat veren Üniteks Gıda Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. yetkililerine teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR / REFERENCES

- Vardar, E.D., 2001, "İş Değerleme ve Ücret Sistemleri", Andersen İstanbul Ofisi İnsan Kaynakları Danışmanı, <http://www.insankaynaklari.com>.
- Yamak O., 1999, "Üretim Yönetimi", Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gemalmaz, O., 1991, "Analitik İş Değerlendirme Puan Yöntemi", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 318, Ankara
- Güldamla, A., 1968, "İş Değerlendirmenin Türkiye'deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 24, Ankara
- Wharen, H.S., 1964, "İş Değerlendirme Prensipleri", Bakanlıklar Arası Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- Rutt S. M., Doverspike D., 1999, "Salary And Organizational Level Effects On Job Evaluation Ratings", Journal of Business And Psychology, Sayı 14, No. 2.
- Aşkun, İ.C., 1969, "İş Değerlendirmesi ve Türkiye'deki Uygulama", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 25, Ankara.
- MPM, 1970, "İş Değerlendirme Semineri", MPM Yayınları, 86, Ankara.
- Bingöl, Ş., 1993, "Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 516, Ankara.
- MESS, 1983, İş Değerlendirme ve Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi Semineri, MESS Yayınları.
- MESS, 1990, MESS Üyesi İş Yerlerinde İş Değerlendirmesi ve Ücretler, MESS Yayını, 151.
- MESS, 1995, MESS- Türk Metal Grup Toplu İş Sözleşmesi 1994-1996 MESS Yayını, 207, Ankara.
- Atalay, İ.D., 1985, "İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 166, İstanbul.
- Ercan, M.N., 1982, "Tekstilde İş ve Zaman Etüdü", E.Ü. Tekstil Fakültesi Yayınları, 9, İzmir.
- Ercan, M.N., 1988, "Konfeksiyon Sanayinde Analitik İş Değerlendirme", Tekstil-Teknik Dergisi, Sayı no:46.
- Karayalçın, İ.İ., 1977, "Sanayi Mühendisliğine Giriş", İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisat Enstitüsü Yayınları, XIX, İstanbul.
- Karayalçın, İ.İ., 1986, "Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı", Çağlayan Basımevi, İstanbul.
- Kobu, B., 1984, "Üretim Yönetimi", İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisat Enstitüsü Yayınları, 67, İstanbul.
- Kurumer, G., 1989, "Tekstil İşletmelerinde Analitik İş Değerlendirmesi", Tekstil-Teknik Dergisi, Sayı no: 52.
- REFA, 1988, "İş Etüdü Yöntem Bilgisi", MPM Yayınları, Kitap 4, s.46.
- REFA, 1988, "İş Etüdü Yöntem Bilgisi", MPM Yayınları, Kitap 4, s.197-220.
- Güner, M., 2000, "Tekstil ve Konfeksiyonda İş Etüdü", İzmir.

Bu araştırma, Bilim Kurulumuz tarafından incelendikten sonra, oylama ile saptanan iki hakemin görüşüne sunulmuştur. Her iki hakem yaptıkları incelemeler sonucunda araştırmanın bilimselliği ve sunumu olarak "Hakem Onaylı Araştırma" vasfıyla yayımlanabileceğine karar vermişlerdir.