

İŞ DEĞERLENDİRME VE BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE UYGULAMASI

Hüseyin ÖZGEN (*)

Ö Z E T

İş değerlendirme, işlerin nisbi önem derecelerinin maharet çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi faktörlere göre belirlenmesini sağlayan sistematik bir yaklaşımdır. Bu çalışmada iş değerlendirmesinin bir sanayi işletmesine uygulaması konu edilmektedir. Çalışmada önce iş değerlendirme kavramı, ilkeleri, yöntemleri ve Türkiye'deki uygulamaları anlatılmaktadır. İkinci olarak Adana'da faaliyette bulunan bir sanayi işletmesinde gerçekleştirilen iş değerlendirme uygulaması sunulmaktadır. Üçüncü olarak da bu çalışma sonunda ulaşılan sonuçlar kısaca ifade edilmektedir.

1. GİRİŞ

Günümüzdeki sanayi toplumlarının karşılaştığı sorunların başında, «ücret»le ilgili olarak işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan sürekli anlaşmazlık ve görüş ayrılıkları gelmektedir. Ücret, bir yandan işçi kesimi için tek gelir kaynağını teşkil ederken; diğer yandan, işveren kesimi için önemli bir maliyet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlaşmazlığı kısmen ya da tamamen ortadan kaldırabilmek için, birbirine zıt amaçlara sahip bu iki kesim arasında birtakım ortak noktaları bulmak gerekir. Bu da işletme organizasyonlarında yapılmakta olan çeşitli işlerin nisbi değerlerinin etüd edilerek saptanmasıyla mümkün olabilir. Başka bir deyiş-

(*) Doç. Dr., Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

le, sözkonusu anlaşmazlığı giderebilmek için, bir iş değerlendirme programı geliştirerek uygulamaya koymak gerekir.

Bu çalışmada, sanayi işletmelerin verimlilik artışının sağlanmasında en etkili bilimsel tekniklerden birisi olan «iş değerlendirmesi» konusu uygulamalı bir yaklaşımla ele alınmaktadır. İlk olarak, iş değerlendirme kavramı, ilkeleri ve uygulamaları açıklanmaktadır. İkinci olarak, bir gıda sanayi işletmesinde yapılan iş değerlendirme çalışması genel hatlarıyla anlatılmaktadır. Son olarak da bu çalışmada ulaşılan sonuçlar özet olarak ifade edilmektedir.

2. İŞ DEĞERLENDİRME KAVRAMI, İLKELERİ VE UYGULAMASI

2. 1. İş Değerlendirme Kavramı

İş değerlendirme, işletme organizasyonunda yapılmakta olan işlerin birbirleriyle oranlanarak nisbî önem derecelerinin beceri, sorumluluk, çaba ve çalışma koşulları gibi ortak faktörlere dayanmak suretiyle belirlenmesidir. İş değerlendirmesiyle işletmeye nisbî katkısı fazla olan işler daha çok önem taşır ve bunların diğer işlere göre nisbî değeri daha fazla olur (Yoder, 1971; 241-242). Bir iş değerlendirme programının işletme organizasyonu içerisine yerleştirilmesi, belirli bir yöntemin saptanarak uygulanmasıyla tamamlanamaz. Çalışanların eline geçecek ücret düzeyinin tespitine büyük ölçüde esas teşkil ettiğinden, iş değerlendirme programının organizasyonunda görev alan yönetici ve işçiler tarafından kabul görmesi ve bu konuda uyumlu bir işbirliğinin sağlanması gerekir. Personel, iş değerlendirmesinin dayandığı temel ilkeleri anlamalı, yararlılığına içtenlikle inanarak onun hazırlık aşamasından itibaren geçirdiği tüm işlemler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bazı sanayi işletmelerinde, iş değerlendirmesi belirli bir gizlilik içerisinde yapılmaktadır. Böyle bir yaklaşım, yarardan çok zarara neden olur. Çünkü böyle bir davranış organizasyonda görev alan kişilerin yönetime olan güvenlerini ortadan kaldırır ve giderilmesi mümkün olmayan işletme içi huzursuzluklara neden olur.

İş değerlendirme programının uygulanması sonucunda, «ücret» âdil bir şekilde belirlenir. Böylece, «eşit işe eşit ücret» ilkesi gerçekleşmiş olur. Ancak unutulmamalıdır ki, iş değerlendirmesi, ücretle ilgili sorunları kesin çözüme götürecek tek yol değildir. İş değerlendirme, yalnızca iyi bir ücret sistemine kavuşabilmek için güvenilir bir esas teşkil etmektedir.

Türkiye'deki iş değerlendirme uygulamalar, genel olarak 1950 ve sonraki dönemde özellikle iktisadi devlet teşekkülleri ve kamu işletme-

lerinde daha yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. İktisadi devlet teşekküllerinde iş değerlendirmesinin zorunlu olması, bu yöntemin yerleştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur (Güldamla, 1986; 34-35). Kamu kesimindeki iş değerlendirme uygulamaları, 1953 ve daha sonraki yıllarda Sümerbank'ın tekstil fabrikaları, Türkiye Demir Çelik İşletmeleri, Türkiye Selüloz ve Kağıt ve İşletmeleri, Devlet Demir Yolları ve diğer birçok kamu kuruluşunda yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Öte yandan, Türk özel sektör işletmelerinde iş değerlendirmesinin yeterli düzeyde uygulandığı söylenemez. Bu konuda kamu kesimindeki sanayi kuruluşları daha ileri bir durumda bulunmaktadır. Ancak son yıllarda Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası'nın gerçekleştirildiği iş değerlendirme çalışması, oldukça önemli bir aşamayı teşkil etmektedir (MESS, 1984).

2.2. İş Değerlendirme İlkeleri

Her sanayi işletmesinde uygulanabilecek bir iş değerlendirme programı geliştirmek mümkün değildir. Çünkü, iç ve dış çevre faktörlerinin etkisiyle her sanayi işletmesi farklı özellikler taşır. Bununla birlikte, iş değerlendirme uygulamasının yapıldığı tüm işletme yönetimlerinin değişik derecelerde bile olsa gözönünde bulundurmak zorunda olduğu bazı ortak ilke ve kurallar mevcuttur. Bu ilke ve kurallar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- İş değerlendirmesinde yalnızca işin kendisi değerlendirilir. İnsan kesinlikle değerlendirilmez.
- İş değerlendirmesi yapılırken işletme organizasyonunda tüm personele bilgi verilerek işçi sendikasının desteği sağlanmalıdır. Gizlilik yoluna kesinlikle gitmemek gerekir.
- İş değerlendirmede kullanılacak faktörler, her işletmenin özelliklerine göre seçilmeli ve değerlemesi yapılacak her işin gereklerini içine almalıdır.
- Değerlendirme işleminde kullanılan faktörler ve bunlara ilişkin dereceler açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmalıdır.
- İş değerlendirmesinin temel taşlarını oluşturan iş ya da görev tanımları açık, özlu ve tam olmalıdır.
- Değerlendirme sonucunda işinin değerinden fazla ücret alan kişiler belirlenirse, ücret düşürme yoluna gitmemek gerekir.
- İş değerlendirme sonucunda işlerin zorluk derecesi ortaya çıkar.

Bu nedenle, iş değerlendirmesiyle doğrudan doğruya personelin ücreti değil, işin hak ettiği ücret saptanır.

— İş değerlendirmesi iyi bir organizasyon yapısı ve çok iyi belirlenmiş işler için yapılmalıdır. Bu iki husus yerine getirilmediği takdirde iş değerlendirmesinden sağlanan yarar sınırlı olacaktır.

— İş değerlendirmesinin değişen koşullara göre yeniden gözden geçirilmesi hususunun gerekli olduğu, daha başlangıçta tartışılmaz bir gerçek olarak kabul edilmelidir. Şayet işlerde meydana gelen değişiklikler dikkate alınmazsa, tüm değerlendirme çalışmaları zaman akışı içerisinde anlamını yitirerek boşa gidecektir.

— İş değerlendirme, iş etüdü, organizasyon, ücret analizleri, yasal düzenlemeler ve liyakat takdiri çalışanlarını bir bütünün ayrılmaz parçaları olarak düşünmek gerekir.

2. 3. İş Değerlendirme Yöntemleri

İşletmeler kendi yapısal özellik ve büyüklüklerine göre değişik iş değerlendirme yöntemlerini kullanırlar. Bu yöntemler aşağıdaki şekilde iki ana grupta toplanabilir. (Shils, 1972):

- Kantitatif olmayan yöntemler
 - Sıralama yöntemi
 - Sınıflandırma yöntemi
- Kantitatif yöntemler
 - Faktör karşılaştırma yöntemi
 - Puan yöntemi

Uygulamada en yaygın kullanım alanı bulan yöntem, puan yöntemidir. Bu yöntem üç basamaktan oluşur. Birinci basamakta, iş sistemi ve işin durumunun tanımı yapılır. İkinci basamakta, her faktör için veriler gözden geçirilerek faktör analizi yapılır. Üçüncü basamakta ise, veriler belirli bir plana göre puanlandırılır ve bu puanlar değerlendirilir (Gemalmaz, 1985; 2-3). Başka bir deyişle, puan yönteminde, iş analiz ve tanımlar yapıldıktan sonra bir puan planı geliştirilir. İkinci olarak, işlerin değerlendirilmesi bu puan planından yararlanılarak yapılır. Daha sonra en küçük kareler yöntemi aracılığıyla ücret eğrileri elde edilerek gerekli karşılaştırma yapabilme olanağı sağlanır.

2. 4. İş Değerlendirmesinde İzlenecek Yaklaşım

Hangi iş değerlendirme yöntemi uygulanırsa uygulansın, tüm iş değerlendirme programlarında hazırlık, iş analizi, iş değerlendirme ve üç-

ret yapısının kurulması çalışmaları yapılır (Güldamla, 1986; French, 1970; Amrina v.d. 1966).

Hazırlık Çalışmaları

Başlangıçta iş değerlendirme programının amacı ve kapsamı belirlenir. Uygun bir değerlendirme yöntemi seçilerek programı gerçekleştirecek çalışma grubu oluşturulur. Bu çalışma grubu, işletmenin kendi elemanlarından ya da dışarıdan sağlanacak uzman kişilerden oluşabilir. En uygun çalışma grubu, hem işletmenin kendi elemanlarından ve hem de dışarıdan sağlanan uzmanların katılmasıyla oluşturulabilir. Hazırlık çalışmaları ayrıca aşağıdaki faaliyetleri içerir:

- İşletmenin organizasyonunun etüd edilmesi
- Değerlendirme programında yer alacak iş ünvanlarının belirlenmesi
- İş analizinde kullanılacak iş analiz formlarının değişik amaçlara göre geliştirilmesi
- Gerek iş değerlendirmesini yapacak çalışma gurubu elemanların, gerekse işletmedeki nezaretçilerin ve diğer işletme elemanlarının bu konuda eğitilmesi.

İş Analizi Çalışmaları

Çeşitli işleri değerlendirerek bunlar arasındaki farkları saptayabilmek için, ne gibi bilgilere ve yeteneğe ihtiyaç olduğunu, işin nasıl ve hangi koşullar altında yapıldığını bilmek gerekir. Bu da daha önceden geliştirilmiş olan iş analiz formlarının her iş için ilgililerce doldurularak elde edilen bilgilerin analiziyle mümkün olabilir. İş analizi çalışmaları sonunda her işin tanımı yapılır. İş tanımı; işin bağlı olduğu departman ve kısım, işin özeti, işin yapımında kullanılan makina, araç-gereç, malzeme ve yardımcı malzeme, işin yapılabilmesi için gerekli makina, araç gereç, hammadde ve malzeme bilgisi, işin gerektirdiği sorumluluk düzeyi, işin gerektirdiği yer çalışma koşulları, işin gerektirdiği eğitim-tecrübe ve işle ilgili diğer konularda gerekli olan bilgileri değerlendirmeye esas olacak şekilde açık ve anlaşılır bir şekilde vermektedir.

İş Değerlendirme Çalışmaları

İş analizi tamamlandıktan sonra, işletmenin özelliklerine uygun bir iş değerlendirme yöntemi seçilerek bu yöntem aracılığıyla her iş ayrı ayrı değerlendirilir. Puan yönteminin uygulandığı bir değerlendirme programında, ilk olarak maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşulları faktörleri

gözönünde bulundurularak bir puan planı geliştirilir. Daha sonra iş tanımları ve sözü edinilen puan planından yararlanılarak her işe ait toplam puanlar hesaplanır. Bir işin toplam puan değeri ne derece yüksek ise, işin, o işi yapacak kişiden o derece yüksek nitelik gerektirdiği anlaşılır.

Ücret Yapısının Kurulması

Ücret yapısı kurulurken önce işlere verilen puanlar gruplandırılır. Bu gruplandırma işleminde, işlerin minimum ve maksimum puanları arasındaki fark belirli sayıdaki puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığına belirli bir ücret verilir. Puan aralığı sayısı 8-16 arasında değişmektedir (Kobu, 1977; 694-695). Örneğin, MESS tarafından yapılan iş değerlendirme çalışmasında dokuz gruptan oluşan bir gruplandırma yapılmıştır Şöyle ki;

Grup	Puan Aralıkları
I	300'den az — 300
II	301 — 365
III	366 — 430
IV	431 — 495
V	496 — 560
VI	561 — 625
VII	626 — 690
VIII	691 — 755
IX	756 — ve yukarı

Ücret yapısı oluşturulurken, gruplandırma işlemi de gözönünde bulundurularak aşağıdaki işlemler yerine getirilir.

— Piyasa koşullarının incelenmesi ve toplu iş görüşmeleri sonucundaki ücret durumları için işlerin puanları ve puan grupları dikkate alınmak suretiyle ücret eğrilerinin çizilmesi.

— Mahalli bir ücret incelemesi yapılarak işletmenin faaliyet gösterdiği bölgede aynı sanayi dalında faaliyet gösteren diğer işletmelerin iş değerlendirmesi yapılan işlere ödediği ücret miktarları hakkında bilgi elde edilmesi.

— İşçinin çalışması ya da liyakat durumu, kıdemi ve diğer özellikleri hakkında bilgi toplanması.

— Gerekli ücret derece ve kademeleri saptanarak her işe ödenecek ücret miktarlarının belirlenmesi.

3. BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE YAPILAN UYGULAMA

3. 1 İşletmeyle İlgili Bilgiler

Çukurova Bölgesinde faaliyet gösteren bu sanayi işletmesinde hamyağ, margarin ve likit yağ üretimi yapılmaktadır. Üç vardiyeye halinde 250 beyaz yakalı ve 550 mavi yakalı işçi çalışmaktadır (1). İşletme sahip ve yöneticilerinin istekleri üzerine uygulama yapılan bu işletmenin adı burada belirtilmemektedir.

3. 2. Uygulamada İzlenen Yaklaşım

Uygulama yapılan gıda sanayi işletmesinde verimlilik artışı sağlayabilmek için yapılan bu iş değerlendirme çalışmasında aşağıdaki işlemler sırasıyla yerine getirilmiştir:

1— Sözü edilen işletmeye gidilerek üretim sisteminin akışı ve çalışma biçimi ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, organizasyon yapısı etüdü edilerek yeni bir organizasyon yapısı belirlenmiştir.

2— Yaklaşık on sayfadan oluşan bir iş analiz formu geliştirilmiş; bu form tüm departmanlara dağıtılmış ve ilgililerce doldurulmuş olarak geri toplanmıştır. Daha sonra bu bilgilerden yararlanılarak işletme organizasyonunda yapılmakta olan tüm mavi ve beyaz yakalı işlerin tanımı yapılmıştır. Tablo-1, Hamyağ Üretim Müdürlüğü'nün Yağ Pres kısmına bağlı «vardiya ustası» ünvanlı işin tanımını bir örnek olarak göstermek amacıyla düzenlenmiştir.

(1) «Beyaz yakalı işçi», Beyaz yakalı iş», «Mavi yakalı işçi ve «Mavi yakalı iş» terimleri İngilizce «White-collar worker», «White-collar job», «Blue-collar worker» ve «Blue-collar job» terimlerinin karşılıkları anlamında olmak üzere kullanılmaktadır. «Beyaz yakalı işçi» terimi genellikle yönetsel, satış, büro ve benzer işleri yapan personel için kullanılmaktadır. Öte yandan, «Mavi yakalı işçi» teriminden ise, üretimle doğrudan ilgili ve bedensel çalışma ağırlıklı işleri yapan kişiler anlaşılmalıdır. Bu terimleri Miner (1970; 453-483) sık sık kullanmaktadır. Ayrıca «personel yönetimi» ile ilgili tüm İngilizce yapıtlarda bu terimler çok yaygın bir şekilde yer almaktadır

Tablo — 1

Vardiya Ustası İşine Ait İş Tanımı

DEPARTMANI	: Hamyağ Üretim Müdürlüğü
KISMI	: Yağ Pres
ÜNVANI	: Vardiya Ustası
İŞN ÖZETİ	: Linter II'den gelen çigit içinin silindirlerde ezilmesi, tavalarda kavrulması, preslerde sıkıştırılarak yağının çıkarılması, filtre edilerek rafineye gönderilmesi ve ayrıca küspenin ekstraksiyona gönderilmesi
İHTİYAÇLAR	: İşin yapılmasında özel çalışma bilgisi ve karışık metotlar kullanılmakta, devamlı dikkat, hassasiyet ve orta derecede insiyatif gerekmekte ve iş ayakta yapılmaktadır.
YER ŞARTLARI	: Gürültü, kir toz ve duman gibi çevre şartlarından etkilenmektedir.
NEZARETİ	: Hamyağ Üretim Müdürü tarafından iş emirleri verilmektedir.
ALET - TEÇHİZAT	: Pres Andersen, Pres Krup, Kavurma Tavaları, Ezme Silindirleri, Filtreler, Motorlar, Helezonlar ve Gereкли bakım Aletleri
EĞİTİM - TECRÜBE:	Endüstri Meslek Lisesi tahsili ve 24 haftalık iş tecrübesi gerekli olmaktadır.

3— Çalışmaya bir sınır çizmek amacıyla gerekli ön edütler yapılarak yalnızca mavi yakalı işlerin değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Üretimle doğrudan doğruya ilişkili 96 çeşit iş için bir puan planı belirlenmiştir. MESS tarafından gerçekleştirilen iş değerlendirme çalışmasına konu teşkil eden işler ile bu çalışmada iş değerlendirmesi yapılan işler arasında içerik itibariyle büyük ölçüde benzerlikler olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, MESS tarafından geliştirilen puan planı kullanılmaktadır. Maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşulları ana gruplarına dağıtılmış 12 faktörden oluşan bu puan planı Tablo-2'de gösterilmektedir.

4— Tablo-2'de yer alan puan planına göre işletmenin 96 çeşit işi değerlendirilerek puanlandırılmıştır. Puanlama işleminden sonra, işlerin aldığı puanlar altı grupta toplanmıştır. Tablo-3, işlere ilişkin puan aralıklarını içermektedir.

TABLO 2
İŞ DEĞERLENDİRMESİNDE KULLANILAN PUAN PLANI

FAKTÖR GRUPLARI	GRUP AĞIRLIKLARI	DERECELER				
GRUP I- MAHARET FAKTÖRLER	(% 40) 400 TOPLAM PUAN	I	II	III	IV	V
1. ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	(% 15) 150	30	60	90	120	150
2. DENEYİM	(% 10) 100	20	40	60	80	100
3. BECERİ	(% 7.5) 75	15	30	45	60	75
4. İNSİYATİF VE ÇAREBULUCULUK	(% 7.5) 75	15	30	45	60	75
GRUP II- SORUMLULUK FAKTÖRLER	(% 20) 200 TOPLAM PUAN	I	II	III	IV	V
5. MAKİNA-TAKİM VE DONANIM SORUMLULUĞU	(% 5) 50	10	20	30	40	50
6. MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	(% 5) 50	10	20	30	40	50
7. ÜRETİM SORUMLULUĞU	(% 5) 50	10	20	30	40	50
8. BAŞKALARININ İŞGÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	(% 5) 50	10	20	30	40	50
GRUP III- ÇABA FAKTÖRLER	(% 20) 200 TOPLAM PUAN	I	II	III	IV	V
9. ZİHİNSEL ÇABA	(% 10) 100	20	40	60	80	100
10. BEDENSEL ÇABA	(% 10) 100	20	40	60	80	100
GRUP IV- İŞ KOŞULLARI FAKTÖRLER	(% 20) 200 TOPLAM PUAN	I	II	III	IV	V
11. İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	(% 10) 100	20	40	60	80	100
12. ÇALIŞMA KOŞULLARI	(% 10) 100	20	40	60	80	100
TOPLAM	(% 100) 1000 TOPLAM PUAN					

N. & F. Sönmez

Tablo — 3
Mavi Yakalı İşlere İlişkin Puan Planı

Grup	Puan Aralıkları
I	0 — 300
II	301 — 400
III	401 — 500
IV	501 — 600
V	601 — 700
VI	701 ve yukarı

5— 96 çeşit işin aldığı toplam puan, grubu ve iş tanımları ayrı ayrı olmak üzere birer tablo halinde düzenlenerek ücret yapısının kurulmasında bir temel olarak kullanılmak üzere ortaya konmuştur. Tablo-4 ve Tablo-5, 96 çeşit iş'den yalnızca ikisini bir örnek olarak göstermek amacıyla düzenlenmiştir. Tablo-4'de yer alan «Tesisatçı» işinin toplam puanı, Tablo-2'de gösterilen puan planından yararlanılarak Tablo-6'daki şekilde hesaplanmaktadır.

Tablo — 4
«Tesisatçı» İşine Ait İş Analiz ve Değerlendirme Formu

İŞ NO	: 74	TOPLAM PUANI: 495	GRUBU: III
DEPARTMANI	: Yardımcı İşletmeler Müdürlüğü		
KISMI	: Makina Bakım-Onarım Şefliği		
ÜNVANI	: Tesisatçı		
İŞİN ÖZETİ	: Çeşitli tesisat işlerinin yapılması, su tesisatı tamir işlerinin yapılması.		
İHTİYAÇLAR	: Çalışma bilgisi ve normal metotlar kullanılmakta, devamlı dikkat ve hassasiyet ve el becerisi gerekmektedir. İş ayakta yapılmaktadır.		
YER ŞARTLARI	: Isı, kötü hava şartları, hava ceryanı titreşim, kir, toz, gres, rutubet ve gürültü ortamında çalışılmaktadır.		
NEZARETİ	: Usta tarafından iş emirleri verilmektedir.		
TEÇHİZAT	: Boru anahtarı, metre, pense		
EĞİTİM - TECRÜBE:	Endüstri Meslek Lisesi tahsili ve 10 hafta iş öncesi eğitimi ve 2 hafta işbaşında eğitim gerekmektedir.		

Tablo — 5

«Otoklav Operatörü» İşine Ait İş Analiz ve Değerlendirme Formu

MAKİNE ve ALET :	33	TOPLAM PUANI:	730	GRUBU:	VI
DEPARTMANI :	Elektroliz Sertleştirme ve Deodorize Üretim Müdürlüğü				
KISMI :	Sertleştirme				
UNVANI :	Otoklav Operatörü				
İŞİN ÖZETİ :	Yağların otoklavda işlem görerek sertleşmesi, depo tanklarından kötü yağın otoklava alınıp katalist ilave edilip, hidrojen ile sertleştirilmesi, katalist filtresinden süzülmesi.				
İHTİYAÇLAR :	İşin yapılmasında normal metotlar kullanılmakta, özel çalışma bilgisi gerekli olmakta, yapılan iş sık sık dikkat, orta derecede hassasiyet ve orta sıklıkta insiyatif gerektirmekte ve devamlı ayakta yapılmaktadır.				
Y)R ŞARTLARI :	Kir, toz, gres, ısı, gürültü, hava ceryanı.				
NEZARETİ :	Vardiya ustası tarafından iş emirleri verilmektedir.				
MAKİNE ve ALET :					
TECHİZAT :	Otoklav, soğutma, katalist mikseri, katalist filtresi, ısı geri kazanma ünitesi				
EĞİTİM - TECRÜBE:	Endüstri Meslek Lisesi tahsili ve iş öncesi 12 hafta, iş başında 52 hafta ve iş tecrübesi olarak 64 haftalık tecrübe gerekli olmaktadır.				

Tablo — 6

«Tesisatçı» İşinin Toplam Puanının Hesaplanması

F A K T Ö R L E R	Derecesi	Puanı
1— Öğrenim veya Temel Bilgi	IV	120
2— Deneyim	IV	80
3— Beceri	IV	60
4— İnsiyatif ve Çare Buluculuk	I	15
5— Makina-Takım ve Donanım Sorumluluğu	I	10
6— Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	II	20
7— Üretim Sorumluluğu	I	10
8— Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk	IV	20
9— Zihinsel Çalışma	I	20
10— Bedensel Çalışma	III	60
11— İşin Doğurabileceği Tehlikeler	I	20
12— Çalışma Koşulları	III	60
T O P L A M P U A N I		495

4. SONUÇ

Sanayi işletmelerinin verimli çalışma zorunluluğu, mevcut teknoloji ve sanayileşme sürecindeki hızlı gelişmenin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Üretim faaliyetinde önemli bir girdi olarak kullanılan işgücü faktörü, verimlilik artışının sağlanmasında bir itici güç görevini yapmaktadır. İşgücü verimliliğinin artırılmasında kullanılan bilimsel tekniklerden birisi de iş değerlendirmedir. İş değerlendirmesiyle işletme organizasyonunda yapılmakta olan işler birbirleriyle karşılaştırılarak önem ve zorluk derecelerine göre değerlendirilmektedir. Böylece, işlerin önem derecesi objektif bir şekilde ortaya çıkarılmakta, bu da işletme yönetimine «işe göre adam» ve «eşit işe eşit ücret» ilkesine götürmektedir. Bu çalışma sonucunda ulaşılan sonuçlar özetle aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1— İş değerlendirme çalışmalarının sürekli bir şekilde yapılarak ekonomik ve teknolojik koşullardaki değişmelere paralel olarak yeniden düzenlenmesi ve gözden geçirilmesi gerekir.

2— İş değerlendirme çalışmalarının kapsamı yalnızca ücret yönetimi konusu ile sınırlı tutmayıp, aynı zamanda işletmenin diğer konularını da kapsayacak şekilde belirleyip öyle uygulamak gerekir.

3— Sanayi işletmelerinde çalışan tüm personel bu konuda yeterli bilgiye sahip değildir. Tüm çalışanlar yanında işletme sahip ve üst kademe yöneticilerinin de bu konuda bilgilendirilmeleri zorunludur.

4— Türkiye’de işçi sendikaları, iş değerlendirme ve işgücü verimliliği hakkında sağlıklı bilgilere sahip değildir. İş değerlendirmesini korkutucu bir çalışma olarak görmemek gerekir.

5— Türkiye’deki sanayi işletmelerinde iş değerlendirme çalışmalarının yapılması yönünde eğilimler vardır. Böyle bir uygulamada gizliliğe kesinlikle gidilmemeli, konu açıkça ve içtenlikle çalışanlara takdim edilerek inandırıcı bir şekilde değerlendirme programının kabul edilmesi sağlanmalıdır.

K A Y N A K Ç A

- Amrine, H.T., J.A. Ritchey, O.S. Hulley, (1966), **Manufacturing Organization and Management**, 2.ci baskı, New York: Prentice Hall, Inc.
- French, W., (1970) **The Personnel Management Process: Human Resources Administration**, 2.ci baskı, Boston: Houghton Mifflin Co.
- Gemalmaz, Oğuz, (1985), **Analitik İş Değerlendirme: Puan Yöntemi**, Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayın No: 318.
- Güldamla, Aynur, (1986), **Sanayide İş Etüdü ve Verimlilik**, Adana: Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Kobu, Bülent, (1977), **Üretim Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 67.
- MESS, (1984, **Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi**, Ankara: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Miner, J.B., (1970), **Personnal and Industrial Relations**, New York: The Macmillan Co.
- Shils, E.B. (1972), «Developing a Perspective on Job Measurement», M.L. Rock (Der.), **Handbook of Wage and Salary Administration**: Mc Graw Hill Book Co., New York.
- Yoder, D. (1971), «Manpower Management and Employment Relations», W.G. Ireson ve E.L. Grant (Der.), **Industrial Engineering and Management**; Prentice Hall of India, New Delhi, S. 173 - 281.

EVALUATION AND ITS APPLICATION IN A MANUFACTURING FIRM

Job evaluation is a systematic procedure for determining the relative worth of jobs with respect to such factors as skill, effort, responsibility, and working conditions. In this paper, first, the job evaluation concept, its principles, and applications in Turkey are discussed. Second, the application of job evaluation in a manufacturing firm, located in Adana, Turkey, is presented. Third, the major conclusions arising from study are stated in the conclusion section.

